

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců  
Employee Motivation

Student: Michaela Gatěková  
Vedoucí diplomové práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Gatěková**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Motivace zaměstnanců  
Employee Motivation**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska k motivaci
  3. Analýza současného stavu organizace
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.  
BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJCIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 23.11.2012  
Datum odevzdání: 26.04.2013

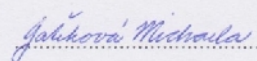


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně a přílohy č. 1, 2, 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 14. 4. 2013

Handwritten signature of Michaela Gatěková in blue ink, written over a dotted line.

Gatěková Michaela

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji své vedoucí diplomové práce Mgr. Věře Válkové, MBA, za odborné vedení a rady při zpracovávání mé diplomové práce. Dále děkuji Iloně Šimečkové – vedoucí personálního oddělení za poskytnuté informace a konzultace, které byly nutným podkladem při vypracování této diplomové práce.



## OBSAH

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>7</b>
2.1 VYMEZENÍ POJMŮ MOTIVACE A STIMULACE .....	7
2.2 ZDROJE MOTIVACE .....	10
2.3 PROCES MOTIVACE .....	11
2.4 MOTIVAČNÍ TEORIE .....	13
2.4.1 TEORIE INSTRUMENTALITY .....	14
2.4.2 TEORIE POTŘEB .....	14
2.4.3 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE .....	17
2.4.4 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES .....	18
2.4.5 DALŠÍ MOTIVAČNÍ TEORIE .....	21
2.5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VÝKON ZAMĚSTNANCE .....	21
2.5.1 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY V ORGANIZACI .....	23
2.6 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ, MANAŽERSKÉ METODY MOTIVACE .....	25
2.7 PENÍZE A DALŠÍ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE .....	29
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE .....</b>	<b>31</b>
3.1 HISTORICKÝ VÝVOJ ZÁVODU SFINX HOLEŠOV .....	31
3.2 CHARAKTERISTIKA ZÁVODU – SOUČASNOST .....	33
3.3 ZÁKLADNÍ HODNOTY PODNIKU .....	34
3.4 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE SFINX HOLEŠOV .....	35
3.4.1 MOTIVAČNÍ PROGRAM ZLEPŠOVÁK .....	37
3.5 TOTAL PERFORMANCE MANAGEMENT V ZÁVODU SFINX .....	38
3.6 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ .....	40
3.7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	41
3.8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....	42
3.8.1 IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY .....	42
3.8.2 OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA ZJIŠTĚNÍ PROCESU MOTIVACE .....	44
<b>4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>59</b>
4.1. POZITIVNÍ VÝSTUPY PRŮZKUMU .....	59
4.2. NEGATIVNÍ VÝSTUPY PRŮZKUMU – NEDOSTATKY V OBLASTI MOTIVACE .....	61
4.3. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH NEDOSTATKŮ .....	63
4.3.1 PRACOVNÍ ZÁTĚŽ ZAMĚSTNANCŮ .....	63
4.3.2 KARIÉRNÍ RŮST .....	64
4.3.3 PLATOVÉ OHODNOCENÍ, INFORMOVANOST O MZDÁCH .....	66
4.3.4 OBLAST ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	66
4.3.5 MOTIVAČNÍ PROGRAM ZLEPŠOVÁK .....	67
<b>5. ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>71</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1 ÚVOD

Jednou z důležitých podmínek dobrého fungování organizace (firmy, podniku, společnosti) jsou v organizaci lidské zdroje. Ty musí být samozřejmě propojeny s dalšími zdroji ve firmě, jako jsou např. zdroje materiální, finanční nebo informační, které tvoří neméně důležité podmínky fungování a vývoje organizace. Je ovšem nutné zdůraznit, že lidské zdroje uvádějí do pohybu zdroje ostatní a určují tak jejich další využívání. Z těchto důvodů je řízení lidských zdrojů velmi významnou oblastí podnikového řízení. Je třeba si uvědomit, že lidské zdroje představují pro organizaci největší bohatství a jsou také limitujícím faktorem pro úspěšné fungování organizace jako celku. Z těchto důvodů se problematika řízení lidských zdrojů a rozvoj lidského potenciálu v poslední době stává často diskutovanou otázkou. Zejména se dotýká témat získávání a uvádění lidí do pracovního procesu, jejich formování, fungování, organizování a propojování jejich činností a výsledků práce. Dále sem patří budování vztahu k vykonávané práci, k podniku a spolupracovníkům a samozřejmě i uspokojení po stránce jejich personálního či sociálního rozvoje. Mnoho organizací si v dnešní době uvědomuje, jako moc jsou pro ni „lidé“ důležití. Lidský potenciál může být pro podnik v jeho budoucnosti silnou konkurenční výhodou, díky které si udrží svou pozici a podíl na trhu mezi ostatními konkurenčními firmami. Proto by měl mít podnik zájem získávat a umět si udržet své pracovníky a zaměřit se na jednu z klíčových oblastí této problematiky, oblast motivace zaměstnanců.

Zaměstnanec naplňující své potřeby a přání se cítí spokojeně a pravděpodobně pak bude svou práci pro společnost odvádět kvalitně a svědomitě. Aby vedoucí pracovník mohl své zaměstnance vést, potřebuje je vhodně motivovat. Pokud je v organizaci vytvořen motivační program, který do jisté míry odpovídá motivačním profilům jednotlivých zaměstnanců, získává tak podnik zaměstnance, kteří jsou k organizaci loajální a motivovaní podávat kvalitní výkony, což se pak projevuje v celkovém výkonu organizace. Důležité je vzbudit v zaměstnancích nadšení a zápal do vykonávání jednotlivých úkolů, čehož může vedoucí pracovník docílit používáním vhodných motivačních nástrojů. K motivování zaměstnanců mohou přispívat nejen mzdy, ale i nejrůznější firemní výhody (různé druhy příspěvků na stravování, kulturní akce, dopravu apod.).

Tématem diplomové práce je právě jedna z oblastí personální politiky organizace, tj. motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Konkrétně se jedná o analýzu motivace zaměstnanců v Závodu Sfinx Holešov, který je součástí rozsáhlé potravinářské společnosti Nestlé Česko, s.r.o. Diplomová práce je rozdělena do několika částí, z nichž první část práce je věnována teoretickým východiskům k motivaci a stimulaci zaměstnanců, k jednotlivým zdrojům motivace, motivačním teoriím, pracovní spokojenosti a manažerským metodám podporujícím motivaci. V další části pak následuje představení organizace, základní charakteristiky společnosti, historie i současnost závodu. V této části jsou také uvedeny hlavní strategie a cíle organizace a zejména je náplní této kapitoly samotná analýza motivace zaměstnanců, která je zpracována na základě materiálů získaných v Závodu Sfinx Holešov a dotazníkového šetření v tomto závodu.

Cílem diplomové práce je zhodnotit, jakým způsobem probíhá motivace zaměstnanců v závodu Sfinx Holešov a zjištění jednotlivých motivačních aspektů, které pro zaměstnance sehrávají klíčovou roli při vykonávání jejich práce. Při zjištění nedostatků v procesu motivace zaměstnanců je cílem nalézt vhodná doporučení pro tuto společnost.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Vymezení pojmů motivace a stimulace

**Motivy a stimuly** představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy. Mezi jejich pojetím však nacházíme zásadní rozdíl. Motivy na daného jedince, konkrétně můžeme specifikovat i zaměstnance, působí zevnitř, jinými slovy to znamená, že motivy jsou „naše“, zatímco stimuly nás ovlivňují zvenčí, tedy „vlastními“ se teprve stávají.

**Motivem** můžeme nazvat jakousi vnitřní pohnutku, která následovně vyústí v aktivitu člověka. Pohnutku dále definujeme jako potřebu, která přinutí člověka k určitému jednání na základě její vnitřní síly. Jestliže jsou potřeby dostatečně uspokojeny, odstraní tato skutečnost jedinci napětí. Na jednání člověka působí vzájemně, taktéž proti sobě, celá škála motivů. V odborné literatuře jsou motivy častokrát rozdělovány do třech základních skupin:

- motivy aktivní – přímo podněcují pracovní výkon (např. motiv úspěchu),
- motivy podporující – vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti, která pak může podporovat pracovní výkon),
- motivy potlačující – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. motiv pobavit se s přítelem na pracovišti).

Pod pojmem **motivace** se rozumí soubor hnacích sil usměřujících veškerou aktivitu daného jedince. Úzce souvisí s výkonem a výkonností člověka. Motivace obsahuje komplex vnitřních pohnutek – duševních stavů, vyúsťujících v aktivitě člověka ve vztahu k jeho potřebám, návykům, zájmům a ideálům.

Pauknerová (2006, str. 173) definuje motivaci jako „*soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.*“ Podle Pauknerové (2006) má pak v organizaci motivace význam především v souvislosti s výkonem pracovníka – v tomto případě se jedná o motivaci pracovního jednání.

Podle Plamínka (2008, str. 80) „*motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.*“



Dle Bedrnové a Nového (2007, str. 325) „*pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.*“ Bedrnová a Nový (2007) tvrdí, že zmiňované vnitřní hybné síly činnost člověka zaměřují či orientují určitým směrem a v tomto směru pak aktivitu člověka udržují. Výsledkem těchto vnitřních sil (pohnutek) je pak navenek motivovaná činnost a jednání.

Na straně druhé, oproti vnitřním pohnutkám (motivům), stojí výše zmiňované vnější podněty (stimuly). Stimulace je tedy vnější působení na člověka souborem podnětů, ovlivňujících jeho vnitřní prostředí (psychiku) a měnících tak jeho strukturu motivace. Nejčastěji se tak děje prostřednictvím činnosti jiného člověka.

*„Stimulace je proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka. Stimulace tak představuje působení na psychiku jedince zevnějšku.“* (Lednický, 2005, str. 33).

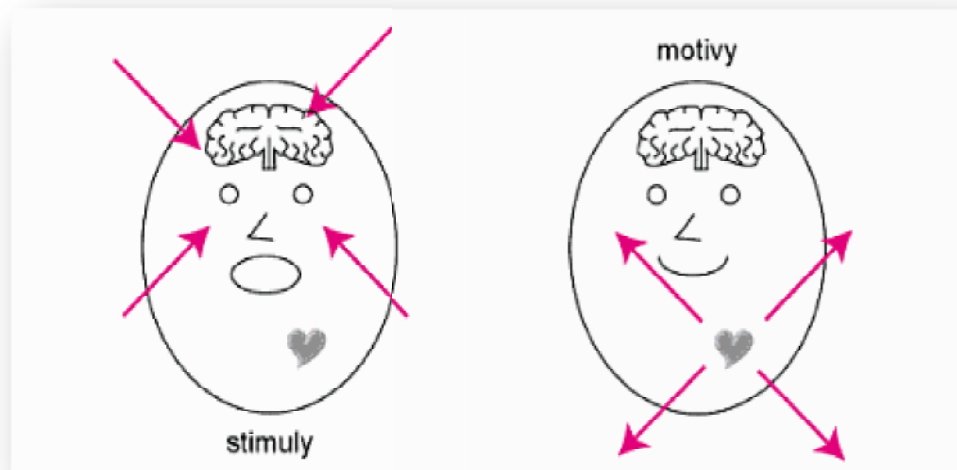
Bedrnová a Nový (2007) vidí proces stimulace jako působení na člověka, resp. jeho psychiku, zevnějšku prostřednictvím aktivity jiného jedince. K ovlivnění psychiky člověka může dojít i živelně, bez toho aniž by daný člověk záměrně zasahoval a ovlivňovali druhého jedince. Ovšem co se týká, procesu stimulace spojeného přímo s motivací zaměstnanců v podniku je pak stimulace chápána spíše jako zcela vědomé a záměrné ovlivňování činnosti druhého člověka.

Z tohoto základního vymezení pojmů motivace a stimulace pak přistupujeme k určitým rozhodnutím v podniku a rozhodujeme se jaké motivační techniky a teorie zvolíme pro dané zaměstnance. V případě, že se tedy při motivování zaměstnanců rozhodneme pro motivaci, znamená to, že činnosti a úkoly, které od pracovníků požadujeme, skloubíme s jejich vnitřními potřebami, které jednotliví pracovníci mají. Motivovat je budeme i bez našeho dalšího vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po nich budeme vyžadovat, bude sladěna s jejich vnitřními motivy. V tomto případě se ovšem musíme soustředit na aktuální motivy zaměstnanců, které musíme umět dobře odhadnout, resp. musíme se o nich dobře informovat a neustále se o ně zajímat.

Druhou volbou, kdy se dostáváme do odlišné situace je cesta na základě stimulace. V tomto případě možná nemusíme o lidech vědět tolik, ovšem jakmile do stimulace

přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, může se lidská činnost ve firmě zastavit.

**Obrázek č. 2.1 – Rozdíl mezi motivem a stimulem**



Zdroj: Plamínek 2010, str. 14

V odborné literatuře dle Armstronga (2009) je motivace také někdy rozdělována na dva základní typy, které původně definoval Herzberg, a to na motivaci:

- vnitřní – vychází přímo za samotné práce, pracovní místa jsou dobře vytvořena a zaměstnanec má pocit, že je práce zajímavá, podnětná a důležitá (typickými charakteristikami jsou volnost jednání, rozmanitost, využívání schopností, existence zpětné vazby a důležitost práce),
- vnější – to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali, do této kategorie zařazujeme odměny (platy, uznání, pochvaly, povýšení) a na straně druhé tresty (snížení či odepření platu, kritika, finanční sankce apod.)

Jak již bylo výše zmíněno, podněty tedy mohou přicházet jak zevnitř, tak zvenku. Vnitřní motivátory (neboli motivy) budou mít pravděpodobně dlouhodobější účinek, jelikož jsou v jedinci zakotveny, jsou jeho součástí a důležité také je, že mu nebyly vnuceny zvenku. Na druhé straně vnější motivátory (stimuly) budou možná ovlivňovat a působit na zaměstnance kratší dobu, i když ani toto v praxi nemusí vždy platit. Obecně oba druhy motivace zaměstnanců sehrávají v podniku svou úlohu, nehodnotíme jednotlivé typy motivace jako dobré či špatné.

## 2.2 Zdroje motivace

Při identifikaci pracovního chování či jednání se snažíme porozumět tomu, jak vlastně motivace jednotlivých zaměstnanců vzniká, snažíme se nalézt kořeny motivace, od kterých můžeme vyvodit další závěry v motivování zaměstnanců. Zdrojem motivace označujeme ty skutečnosti, které ji vytvářejí. Zde můžeme zařadit celou škálu skutečností, které jsou definovány v mnoha odborných literaturách, ovšem jako základní zdroje motivace dle Bedrnové a Nového (2007) označujeme např.:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

Zdrojem motivace z hlediska vnitřního stavu jedince je **potřeba** (v psychologii definována jak prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince). Tato potřeba se stává aktuálním osobním motivem.

Bedrnová, Nový (2007) potřebu popisují jako člověkem prožívaný, ale ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, který je pro jedince v daný okamžik velmi podstatný a sehrává pro člověka osobně velký význam.

Potřeby sehrávají v motivaci významnou roli a členíme je dle různých hledisek. Blíže si je specifikujeme v kapitole zabývající se motivačními teoriemi, které jsou založeny zejména na potřebách jedinců.

Dle Vochozky, Mulače (2012, str. 243) „**Návykem** označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.“ Člověka tento způsob nutí k tomu, aby tímto způsobem postupoval. Návyky, které jsou nežádoucí pro společnost, známe pod názvem zlozvyky. Na straně druhé stojí návyky žádoucí. Zejména v pracovním prostředí je důležité si žádoucí pracovní návyky vytvářet.

Vochozka, Mulač (2012, str. 243) definují **zájem** jako „trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.“ Bedrnová, Nový (2007) zájem označuje také za jakýsi zvláštní druh motivu.

Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý. Mohou jím být objekty, jevy činnosti, poznatky, jiné osoby. Zájmy charakterizují osobnost, obohacují prožívání člověka a podněcují ho k aktivitě. Všestranný rozvoj osobnosti člověka předpokládá rozvíjení a upevňování hlubokých zájmů. Zájem je dalším důležitým zdrojem vnitřní motivace zaměstnance a sehrává významnou roli. Zaměstnanec, který se na základě např. dobře vymezeného úkolu či dobrého vedení nadřízených, zajímá o danou činnost a má zájem ji vykonávat, je ke splnění úkolu, dlouhodobě a vnitřně motivován. Síla zájmu determinuje, jak člověk přistupuje k jednotlivým úkolům či druhům pracovní činnosti. Zájem může být velmi hluboký, což se projevuje v kvalitě a hloubce přístupu zaměstnance k pracovnímu, místu, náplni práce či pracovním činnostem.

Dle Vochozky a Mulače (2012) můžeme **ideál** považovat za jakýsi model či vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jednání. Týká se osobnosti člověka nebo jeho cílů. Ideály vznikají vlivem společnosti, jsou určovány morálními a právními normami, životní zkušeností a filosofií člověka.

*„Hodnotu lze vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho výběr vhodných způsobů a cílů jednání.“* (Vochozka, Mulač, 2012, str. 244)

Jedinec, a samozřejmě se může jednat konkrétně o zaměstnance, bude pravděpodobně motivován k činnostem, které vedou k naplnění pro něho důležitých hodnot, než k činnostem, které z hlediska jeho priorit v žebříčku hodnot nejsou pro něj důležité, ba dokonce jsou s jeho hodnotovým systémem v rozporu.

## 2.3 Proces motivace jedince

Co je to vlastně motivace? Podle Armstronga (2007) je motiv důvod pro to, abychom něco udělali, a motivace se pak týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Definiuje tři složky motivace:

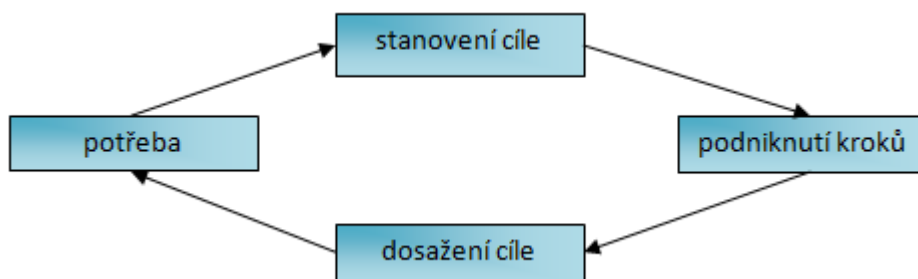
- směr – co se osoba snaží udělat,
- úsilí – jak velká je píle, kterou pro daný úkol vytváří,
- vytrvalost – týká se časové zainteresovanosti (jak dlouho se pokouší).

Jedním z významných cílů každé organizace je dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí, což pro organizaci znamená maximální pozornost na nejvhodnější způsoby motivování jejich zaměstnanců pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a především prostřednictvím práce, kterou vykonávají a stanovených podmínek, za nichž dané činnosti a úkoly plní. V organizaci je nutné rozvíjet motivační procesy a věnovat se také pracovnímu prostředí, které samozřejmě z velké části napomáhá k tomu, aby byli zaměstnanci spokojeni a motivováni k práci a následně lepšímu odvedenému výkonu. Jejich výsledky pak splňují očekávání managementu.

Proces motivace je poměrně komplikovaný a pojetí této problematiky je velmi obsáhlé. Komplikovanost procesu způsobuje zejména to, že se ho účastní lidé. Někdy zní spojení „lidé jsou různí“ téměř jako klišé, ale je pravdou, že různorodost jednotlivých jedinců vyžaduje pozornost vedoucích pracovníků - v praxi nebude vyhovovat jeden přístup k motivování všem zaměstnancům.

Obrázek č. 2.2 znázorňuje zjednodušený proces, kdy dochází k motivaci jedince. V první fázi je motivace jedince iniciována zjištěním, že některé potřeby jedince nejsou uspokojeny. Toto zjištění evokuje u jedince potřebu něco získat nebo něčeho dosáhnout. Proces dále pokračuje definováním cílů, které uspokojují zjištěné potřeby a dále pak jsou stanoveny jednotlivé kroky, resp. cesty vedoucí k dosažení definovaných cílů. Pokud jedinec daného cíle dosáhne, je velmi pravděpodobné, že uspokojil svoji potřebu a celý proces se může znovu opakovat, pokud dotyčný objeví novou potřebu, kterou chce uspokojit. Pokud cíle dosaženo není, je málo pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.

Obrázek č. 2.2 – Proces motivace jedince



Zdroj: Armstrong (2009), str. 109



Je důležité zmínit, že tento deterministický model procesu motivace je ovšem značně zjednodušený a nebere v úvahu poznávací faktory, které působí na jedince a ovlivňují motivaci prostřednictvím postojů jednotlivých zaměstnanců k tomu, co momentálně považují v jejich pracovním prostředí za důležité.

## 2.4 Motivační teorie

Výše uvedený proces motivace (znázorněn v obrázku č. 2.2) z velké části vychází z mnoha teorií motivace, které se snaží podrobně popsat, co motivace znamená. Armstrong (2009) definuje hlavní teorie motivace, jako jsou:

- teorie instrumentality, behavioristická teorie a teorie upevňování přesvědčení,
- teorie potřeb (také nazývána teorie zaměřená na obsah),
- Herzbergova dvoufaktorová teorie
- kognitivní teorie a poznávací teorie.

Následující tabulka č. 2.1 uvádí přehled významných teorií, které přispěly k pochopení motivace. Uvádí zaměření teorie, její název, autora a rok objevení teorie. V této kapitole si přiblížíme některé významné teorie, jejichž autoři, jak již bylo zmíněno, popsali detailně motivace jedinců a přispěli tak k vývoji motivačních metod v podnicích.

Tabulka č. 2.1 – Přehled teorií

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
<b>1. Instrumentalita</b>	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
<b>2. Potřeby (obsah motivace)</b>	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
<b>3. Proces očekávání</b>	Expektační teorie	Vroom (1964)
proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Zdroj: Kocianová (2010, str. 27)

### 2.4.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Základním předpokladem teorie instrumentalisty je to, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Odměny jsou tedy závislé na skutečném výkonu. Tato teorie staví na kontrole, tedy na vnějších vlivech. Pokud teorii převedeme do extrému, reprezentuje názor, že lidé pracují pouze za peníze. Existenci vnitřních vlivů, tedy vnitřní motivaci, teorie nezvažuje (Armstrong, 2007).

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století z důvodu zracionalizovat práci a dosáhnout ekonomických výsledků. V dnešní době je tento typ motivace pracovníků stále hojně využíván, i úspěšně. Teorie ovšem nerespektuje řadu lidských potřeb a nebere v potaz skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky (Armstrong, 2009).

### 2.4.2 Teorie potřeb

Základem je přesvědčení, že potřeba, která není uspokojena, vytváří napětí a stav nerovnováhy. Aby mohla být rovnováha opět nastolena, je třeba identifikovat cíl, který potřebu uspokojí a zvolit určitý způsob chování, který nás povede k dosažení uvedeného cíle. V tomto případě je tedy chování motivováno potřebami, které nebyly uspokojeny (Armstrong, 2009).

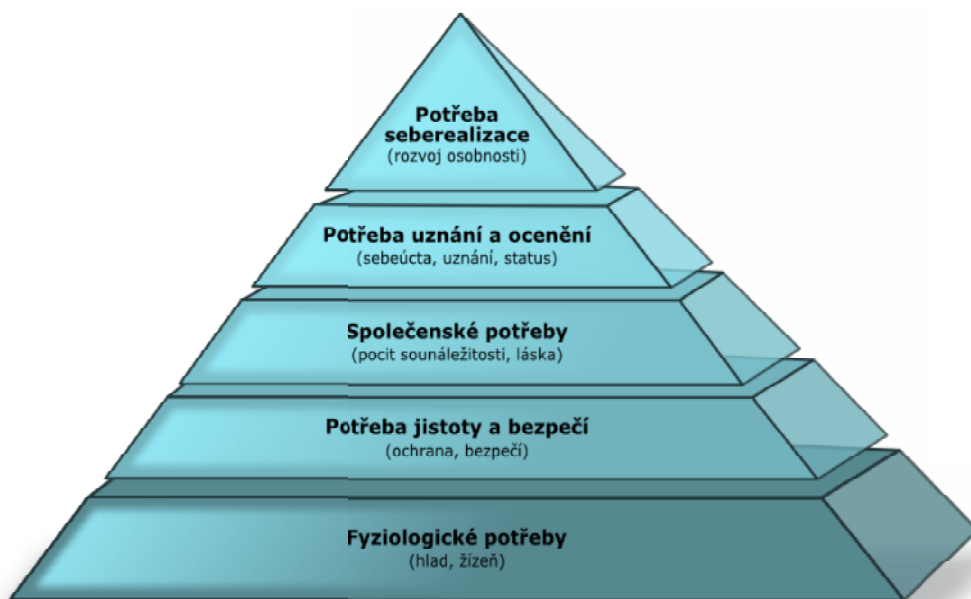
Problematika uspokojování potřeb je velmi obsáhlou oblastí opět zkomplikovanou především různorodostí jedinců. Jedna potřeba nabývá u různých jedinců různé důležitosti. Někteří jedinci pak zase vyvolávají mnohem větší úsilí k dosažení svého cíle. Závisí to na mnoha aspektech (prostředí, výchova, současná situace atd.). Dále musíme počítat s tím, že jedinou potřebu můžeme uspokojit prostřednictvím řadou různých cílů a taktéž jeden cíl může uspokojit celou škálu potřeb.

#### A) MASLOWOVA TEORIE POTŘEB

Nejznámějším autorem, který se zasloužil o informace v teoriích o potřebách, je americký psycholog **Abraham Maslow**. V roce 1943 uvedl svoji slavnou hierarchii potřeb.

Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena pěti základními kategoriemi základních potřeb uspořádaných od nejnižších k nejvyšším (viz obrázek č. 2.3). Maslow předpokládal, že k existenci vyšších potřeb je nejdříve nutné uspokojit potřeby nižší. Potřeba seberealizace však nemůže být nikdy zcela uspokojena.

Obrázek č. 2.3 – Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Bělohávek (1996), vlastní zpracování

Spodní hranici pyramidy tvoří tzv. fyziologické potřeby, které jsou potřebami základními. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití – např. potřeba pít a jíst, potřeba dýchat apod. (Bělohávek, 1996)

Potřeby jistoty a bezpečí zajišťují a uchovávají existenci i do budoucna a vylučují nebezpečí a ohrožení. Sociální potřeby, někdy také potřeby sounáležitosti tvoří další skupinu, kde řadíme např. lásku, náklonnost, pocit příslušnosti k nějaké skupině, přátelství apod. V žebříčku potřeb je na vyšší úrovni tzv. potřeba uznání, jako jsou např. dosáhnout úspěchu, respektu (vážnosti, úcty, ohledu), potřeba sebedůvěry, samostatnosti, pozornosti, pochvaly, veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování odpovědností. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže. Poslední pátou oblast tvoří oblast tzv. seberealizace (sebeaktualizace). Maslow definoval tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“. Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a

schopnosti. Jinými slovy, ať je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, chce být v této roli zdatný a úspěšný (potřeba vědění, porozumění, růstu, estetické potřeby, příležitost k povýšení, motivace k vyšším cílům).

Obdobně tyto potřeby do jisté míry ovlivňují výkon zaměstnance. Existenční potřeby a potřeby bezpečí. Pracovní činnost vykonáváme zpravidla v kolektivu ostatních pracovníků, čímž se vytváří mezilidské vztahy. Zaměstnanec je člen pracovní skupiny či organizace – potřeba sounáležitosti. Prestiž a postavení lidí v organizaci sehraje většinou pro zaměstnance významnou roli. *„Uznání a ocenění výsledků práce je zpětnou vazbou k úsilí, které člověk vydává. Práce umožňuje lidem uplatnit své schopnosti a záměry, může umožňovat individuální seberealizaci.“* (Kocianová, 2010, str. 28)

Maslow byl první, který vnesl do složitého a velmi nepřehledného systému lidských potřeb jistý řád. Později však bylo jeho hierarchické uspořádání potřeb mnohokrát kritizováno a to zejména z důvodu, že teorie nebyla ověřena empirickým výzkumem.

## **B) TEORIE ERG**

Další poměrně známou teorií, která vychází z Maslowovy hierarchie potřeb, je teorie ERG vytvořena Claytonem Alderferem v roce 1972. Usiloval o překonání všech stránek Maslowovy pyramidy. Kategorie potřeb zredukoval na tři:

- potřeby existenční (E – Existency) – veškeré materiální a fyziologické potřeby (např. plat),
- potřeby vztahové (R – Relatedness) – veškeré vztahy k lidem, se kterými trávíme čas (např. pochopení, potvrzení, vliv),
- potřeby růstové (G – Growth) – spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Alderfer na rozdíl od Maslowa popíral hierarchii potřeb. Nerozděloval potřeby na vyšší a nižší a neztotožňoval se ani s názorem, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí (Bělohlávek, 1996).

## C) MCCLELLANDOVA TEORIE MANAŽERSKÝCH POTŘEB

Tato teorie je využívána pro identifikaci potřeb manažerů, má tři úrovně motivace založené na potřebách:

- sounáležitost – vztahy se spolupracovníky,
- prosazení se a poziční vliv – potřeba být dominantní,
- úspěšné uplatnění – potřeba rozhodování, tvůrčí práce, inovace.

Tato teorie má silnou korelační vazbu s Maslowovou klasifikací potřeb. Souvisí s několika úrovněmi potřeb definovaných v Maslowově pyramidě (Kociánová, 2010).

### 2.4.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

*„Frederick Herzberg a jeho kolegové se dotazovali inženýrů a účetních, kdy se při své práci cítili velmi dobře nebo velmi špatně. Respondenti popsali řadu situací, v nichž byli spokojeni nebo nespokojeni. Obsahová analýza odpovědí ukázala, že existuje určitý druh situací, v nichž jsou lidé spokojeni, a jiný typ situací, který vyvolává nespokojenost.“* (Bělohlávek, 1996, str. 176)

Herzberg rozdělil faktory motivace na dvě skupiny:

- faktory hygieny (dissatisfactory) – např. mzda, politika a řízení organizace, personální řízení, pracovní podmínky a pravidla, vztahy k nadřízeným,
- motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory) – např. výkon, uznání, obsah práce, růst, odpovědnost, práce jako výzva, možnost rozvoje.

*„Negativní stav nebo absence dissatisfaktorů vede k nespokojenosti zaměstnanců. Jsou-li v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace a nevyvolávají pracovní nespokojenost, nemají však vliv přímého podnětu na aktivitu zaměstnance.“* (Dvořáková, 2007, str. 172)

Motivátory mají charakter faktorů vnitřních a souvisejí s obsahem práce. Představují nejúčinnější složku motivace k práci. Ovlivňují pracovní spokojenost a vedou také ke



zvyšování pracovního výkonu. Jsou-li pozitivně laděny, jsou podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance.

Armstrong (2007) k Herzbergově teorii vznesl několik výhrad. Zejména tedy k metodě výzkumu, na němž byla teorie založena, nedošlo totiž ke změření vztahu spokojenost-výkon. Dále uvádí, že dvoufaktorová teorie je nutným výsledkem metody dotazování a že závěry výzkumu byly určeny z velmi malého počtu specifických respondentů. Neexistuje důkaz, že motivátory opravdu zlepšují produktivitu.

Herzbergova teorie je v odborné literatuře často diskutována a některými autory kritizována. Navzdory mnohé kritice měla teorie úspěch a ladí s myšlenkami autorů, jako jsou Maslow či McGregora (další z významných autorů motivačních teorií, tvůrce teorie X a Y).

#### 2.4.4 Teorie zaměřené na proces

Armstrong (2007) tvrdí, že teorie zaměřené na proces mohou mít větší význam než teorie potřeb, jelikož jsou realističtějším vodítkem pro metody motivování lidí. Teorie očekávání zaměřuje pozornost na propojení mezi motivy a jednáním.

Nejznámější z těchto teorií je **Vroomova expektační teorie** (teorie expektance), která definuje tři podstatné faktory:

- valenci – vyjadřuje subjektivní význam odměny pro pracovníka,
- instrumentalitu – představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou,
- expektaci – očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho úsilí.

Úroveň motivace je součinem valence (V) a expektace (E) a definuje ji vzorec:

$$M = f(V \times E)$$

Vroom toto pojetí očekávání definoval tak, že pokaždé, když si člověk vybírá mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno jeho preferencemi a také mírou přesvědčení, které se týká pravděpodobnosti, že po určitém činu nebo úsilí

následuje výsledek (Kociánová, 2010). Vroomova teorie je založena na přesvědčení, že síla motivace lze dokonce pro danou situaci přesně vypočítat.

*„Teorie expektance nám říká, že úsilí člověka musí být odměněno přiměřeným výsledkem a následováno odměnou, která musí mít pro pracovníka význam.“* (Lednický, 2005, str. 34)

Další z významných teorií této kategorie je tzv. **Teorie cíle**, kterou v roce 1979 představili Latham a Locke. Objasňuje čtyři mechanismy, které spojují cíle s výsledky výkonu a které (Armstrong, 2011):

- orientují pozornost na priority,
- stimulují k vynaložení úsilí,
- vybízejí lidi k tomu, aby v zájmu zvýšit své šance na úspěch, investovali vlastní znalosti a dovednosti,
- čím je cíl náročnější, tím více musí lidé využívat repertoár svých dovedností.

Základním předpokladem teorie je, že cíle a záměry lidí hrají významnou roli při určování chování. Je akceptována důležitost vnímané hodnoty zmiňovaná v motivačních teoriích a předpokládá, že na základě těchto hodnot vzniká zkušenost citů a touhy. Lidé si stanovují cíle, které plní z důvodu uspokojení vlastních citů a tužeb. Cíle určují reakce a jednání lidí. Chování v práci a taktéž výkon řídí opět cíle a vedou pak k určitým výsledkům a zpětným vazbám.

Do kategorie teorií vycházejících z průběhu motivace, řadíme taktéž **Teorii spravedlnosti**. Tuto teorii zveřejnil John Stacey Adams v roce 1965. Je založená na tom, že motivaci člověka ovlivňuje (zvyšuje) pocit spravedlnosti ve dvou rovinách:

- podle srovnatelných měřítek je odměna ve vztahu k odvedenému výkonu adekvátní, tudíž spravedlivá,
- je adekvátní také vůči ostatním kolegům v práci, tudíž spravedlivá.

Podle Armstronga (2009) lze za základní myšlenku této teorie považovat to, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě.

„Teorie spravedlnosti vychází ze sklonu lidí k sociálnímu srovnání. Předpokládá, že za dobrý vklad získá člověk stejný užitek, jako jiný pracovník, se kterým se srovnává.“ (Lednický, 2005, str. 34).

V některých dalších literaturách (např. Bělohlávek, 1996) je uváděn také vzorec, který se pojí k teorii spravedlnosti, vyjadřuje spravedlnost (rovnováhu) vyjádřenou následujícím vztahem:

$$\frac{O_V}{I_V} = \frac{O_D}{I_D}$$

$O_V$  vyjadřuje výstup (output) vlastní,  $I_V$  vstup (input) vlastní,  $O_D$  výstup druhé osoby a  $I_D$  vstup druhé osoby. Příklady inputů a outputů jsou uvedeny v tabulce č. 2.2.

Výsledek mezi dvěma pracovníky by se tedy dle uvedeného vzorce měl rovnat. Pokud se tak nestane, nastává nerovnováha, která může nabývat dvou forem:

- negativní nespravedlnost – poměr mezi vstupem a výstupem druhého je vyšší než můj, což vyvolá pocit nespravedlnosti, který hněvá a demotivuje,
- pozitivní nespravedlnost – oproti druhému jsme ve výhodě a výsledky jsou opět demotivující, pracovník má pocit, že nezáleží tolik na tom, jak hodně pracuje, protože peníze stejně nakonec dostane.

Tabulka č. 2.2 – Teorie spravedlnosti (vstupy a výstupy)

VSTUPY	VÝSTUPY
čas vzdělání, výcvik zkušenost dovednosti tvořivost praxe kladný vztah k organizaci věk osobní kvality vynaložené úsilí image osoby	výdělek příplatky důležité pověření bezpečnost práce povýšení, kariéra statkové symboly dobré pracovní prostředí možnosti osobního rozvoje dobrý vedoucí uznání účast na rozhodování

Zdroj: Bělohlávek (1996, str. 193)

### 2.4.5 Další motivační teorie

V kapitole 2.4 jsme si přiblížili některé z významných teorií motivace pomáhající nám pochopit myšlení jednotlivých pracovníků či skupin pracovníků a následně pak zvolit vhodný způsob motivace, který bude vyhovující pro danou skupinu či jednotlivce. Teorií motivace existuje velká škála, postupně byly obměňovány a rozšiřovány.

Z dalších významných motivačních teorií můžeme např. uvést:

- McGregorova teorie pracovní motivace X a Y,
- Skinnerova teorie pozitivního posílení,
- Freudova teorie motivace,
- Brownova teorie,
- Heckhausenova teorie a další.

### 2.5 Pracovní spokojenost a výkon zaměstnance

Obecně můžeme spokojenost definovat jako míru vyrovnaní se s okolnostmi života. Pracovní spokojenost zahrnujeme mezi celkovou životní spokojenost. Význam práce vnímají lidé různě, všeobecně však můžeme říci, že pracovní spokojenost hraje významnou roli v osobním životě mnohých z nás.

Pracovní spokojenost je důležitým aspektem řízení ve společnosti. V odborné literatuře je jí věnována pozornost z několika důvodů, zejména pak pomáhá pochopit význam motivace zaměstnanců v podniku, jejich výkonnost a identifikaci s firmou.

Pracovní spokojenost můžeme chápat v několika rovinách. Dle Pauknerové (2006) ji můžeme uchopit např. jako:

- spokojenost zaměstnanců s prací a podmínkami, které jsou definovány, což můžeme brát jako součást personální politiky,
- nutnou podmínku pro efektivní využívání jednotlivých pracovníků,
- seberealizaci a radost z práce (z pohledu pracovníka),
- uspokojení a následné pasivní období vzhledem k práci (z pohledu pracovníka).

Tabulka č. 2.3 definuje pojetí pracovní spokojenosti.

Tabulka č. 2.3 – Významy pojmu pracovní spokojenost

VÝZNAMY POJMU PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
<b>Vztahuje se</b>		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil „Čím se víc snažím, tím víc!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: Pauknerová (2006, str. 181)

Dle Kociánové (2010, str. 34) je „*pracovní spokojenost vymezována v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků či v souvislosti s postoji k práci, a to jaké jev blízký nebo shodný. V postojích člověka k práci se promítá i uspokojení jeho potřeb, takže v tomto smyslu se vymezení pracovní spokojenosti jako pracovních postojů jeví jako širších.*“

S pracovní spokojeností a motivací člověka je úzce spjat jeho výkon v zaměstnání, obecně jej můžeme vyjádřit vzorcem (Kociánová, 2010):

$$V = f (M \times S \times P)$$

Individuální výkon je tedy součinem motivace (M), schopností (S) a podmínek nebo možností (P). Tento součin je platný do určité míry a dokazují to mnohé experimenty uvedeny v odborných literaturách. Bylo tedy zjištěno, že motivace v podniku musí dosahovat jakési „optimální“ hodnoty, v praxi to pak znamená, že překročení této hranice již nevede k vyššímu výkonu, ba naopak výkon jedince může přehnaná motivovanost ovlivnit dokonce negativně. V pracovním životě však k těmto situacím dochází jen velmi zřídka, jelikož je v pracovním procesu dosahováno zejména výsledků v dlouhodobých výkonech.



Dle Lednického (2005) je výkon zaměstnance závislý na dvou skupinách faktorů, kterými jsou schopnost podávat výkon a ochota pracovat. Schopnost podávat výkon, mezi které můžeme zařadit např. nadání, výběr zaměstnance, vzdělání, školení a učení se. Ochota pracovat je vyvolána dvěma skupinami podnětů:

- hmotnými podněty – finančními prostředky, hmotnými výhodami,
- nehmotnými prostředky – sociálními jistotami, vyvíjející se kariérou, stylem řízení apod.

S výkonem jednotlivých zaměstnanců taktéž úzce souvisí definované pracovní podmínky, jako jsou pracovní doba, organizace práce, organizace jednotlivých činností a mnohé další. Z výkladu je tedy patrné, že výkon zaměstnance a celkovou motivaci pracovníků bude zřejmě ovlivňovat celá řada faktorů a podnětů a na každého z nás bude ten či onen faktor působit méně či více.

### **2.5.1 Zaměstnanecké vztahy v organizaci**

Jednou z důležitých oblastí, která bude taktéž analyzována v rámci dotazníkového šetření, a která má vliv na výkon a celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců, je oblast zaměstnaneckých vztahů v organizaci. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) definují pět oblastí, kterým je třeba věnovat pozornost, aby zaměstnanecké vztahy v organizaci byly zdravé a naplňovaly své hodnoty. Zaměstnanecké vztahy tvoří několik důležitých oblastí, které se navzájem prolínají a navazují na sebe jako je např.:

- komunikace,
- kooperace zaměstnanců (umění spolupracovat),
- ochrana zaměstnanců,
- podpora a poradenství,
- pracovní kázeň, stížnosti a konflikty na pracovišti.

**Komunikace** podporuje soudržnost a identifikaci zaměstnanců s cíli organizace, a to mezi sebou navzájem i mezi managementem. Dle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) by komunikace v organizaci, která se týká vertikálního směru v organizaci, měla být propojena od nejnižšího zaměstnaných pracovníků, přes střední management až po nejvyšší vedení firmy - vrcholový management. Komunikační síť by měla být vzájemně provázána

v jednotlivých útvarech podniku. Všechny úkoly, připomínky, námitky a pochvaly musí být správně a srozumitelně sděleny, a to v obou směrech, od nadřízených k podřízeným i naopak. V horizontálním směru je důležité propojit komunikaci v oblasti řízení lidských zdrojů zejména s oblastmi, jako jsou hodnocení, odměňování, zapojování či rozvoj zaměstnanců v organizaci.

Všechny tyto oblasti jsou úzce spjaté s celkovou spokojeností zaměstnanců a podnik by jim tedy měl věnovat značnou pozornost. Nejasné pokyny od nadřízeného k jednotlivým zaměstnancům mohou mít negativní vliv na jejich výkon a spokojenost.

Bez dobrých komunikačních vazeb jsou v organizaci v ohrožení faktory zvyšující efektivnost činnosti lidských zdrojů. Z řady průzkumů motivačních struktur sociálních klimát je dle Dvořákové (2007, str. 357) zřejmé, „že na jednom z prvních míst v pořadí faktorů vyvolávajících pracovní nespokojenost je nedostatečná míra informovanosti zaměstnanců o problémech a cílech zaměstnavatele, nedostatek komunikace a možnosti vyjádřit se k aktuálním otázkám vývoje podniku a pracovních aktivit spojených velmi často s negativním hodnocením vztahu nadřízený – podřízený.“

Dle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) je **kooperací neboli spoluprací** myšleno spolupodílení se dvou nebo více lidí, popř. skupin, na společných cílech. Usiluje se o soulad, zájmy protichůdné jsou potlačovány.

Úrovní spolupráce přispívá dobrá kvalita pracovního života. Důležité je spojení zaměstnanců a managementu se společným cíle, kterým je zpravidla dosahovat neustálého procesu zkvalitňování v organizaci. Některé firmy budují tzv. podpůrné programy pro účast zaměstnanců, které jsou spojeny s finančními odměnami a motivují tak zaměstnance účastnit se spolupráce v organizaci.

Další důležitou oblastí, kterou definují Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) je **ochrana zaměstnanců**. Cílem bezpečné práce je absence nebezpečí a předcházení zraněním a úrazům. Pracovník je ve vynikající kondici, pokud je zajištěn jeho fyzický a mentální stav, což je cílem ochrany zdraví.

**Podpora a poradenství** sehrávají v zaměstnaneckých vztazích taktéž významnou roli. Osobní problémy zaměstnanců ovlivňují nebo narušují jejich pracovní výkony, což pro firmu může znamenat problémy na pracovišti jako je např. pokles produktivity či pracovní disciplíny, absenérství, pozdní docházky, zvýšené množství nehod a úrazů,

nesoustředěnost a nedostačující pozornost zaměstnanců pro pracovní výkon apod. Je tedy nutné, aby organizace byly schopny svým zaměstnancům zajistit poradenské služby. Do poradenství by měli být zapojeni lidé vyškoleni speciálně pro tuto oblast, zpravidla se jedná o vedoucí, vybrané personalisty či konzultanty. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

*“Pracovní kázeň (neboli disciplína) je nástroj managementu a stížnost je nástrojem zaměstnanců”,* jak tvrdí Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, str. 224). Pokud je ve firmě porušována pracovní disciplína, která má samozřejmě vliv na výkon zaměstnanců a chod celé organizace, jsou využívána nápravná opatření. Smyslem těchto kázeňských procedur je náprava zaměstnanců, kteří porušili stanovené předpisy a zároveň výstraha pro ostatní zaměstnance, jež by se podobného porušení předpisů chtěli účastnit. Obdobně jako kázeňské procedury by ve firmě měla fungovat i procedura pro podávání stížností, čímž organizace předchází zneužití nebo podhodnocení nespokojenosti zaměstnanců. V tomto případě je nutná důvěra ze strany zaměstnance, že jeho stížnost bude projednána spravedlivě, což může být mnohdy velmi problematické.

## **2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, manažerské metody motivace**

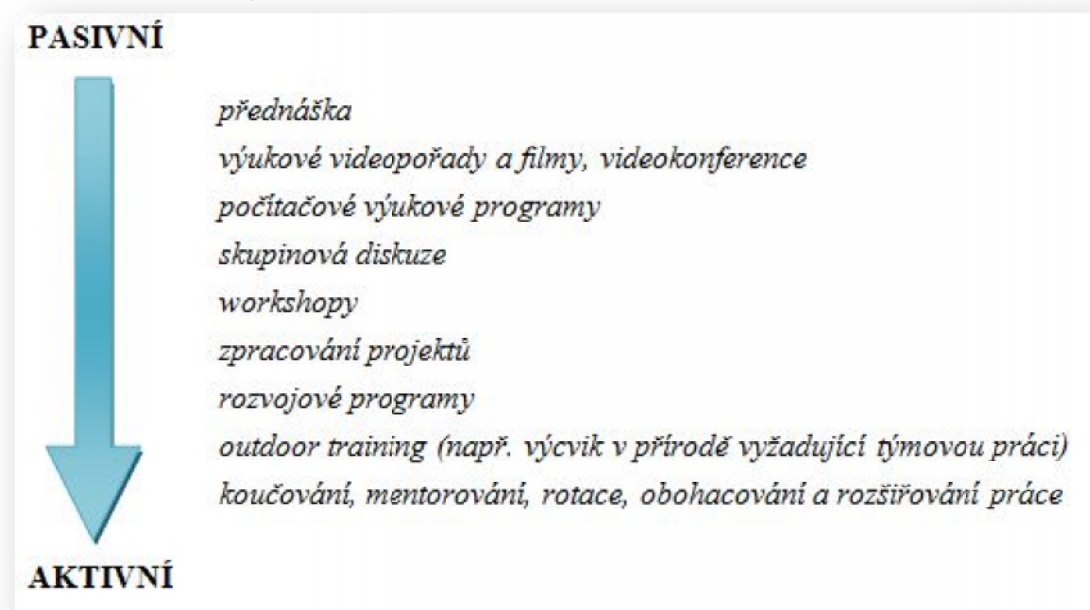
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou obsáhlou oblastí, která může být ku prospěchu nejen organizaci ale rovněž i zaměstnancům. *„Důležité je si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj je spíše investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům,”* jak tvrdí Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, str. 180).

V této kapitole budou taktéž přiblíženy některé metody vzdělávání, konkrétně motivační metody z pohledu manažera, které mají vliv na motivaci jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o metody, které se zabývají možnostmi, jak rozvíjet a vzdělávat zaměstnance v organizaci. Pro vzdělávání pracovníků existuje široká škála tzv. vzdělávacích metod. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) je rozděluje do dvou skupin:

- metody dle aktivity posluchače (od pasivních k aktivním)
- metody dle místa, kde je vzdělávání realizováno (viz. tabulka č. 2.4)

Metody dle aktivity posluchače můžeme např. seřadit tak, jak je uvedeno na obrázku č. 2.4. Při výuce jsou doporučovány spíše aktivní metody, ovšem zcela záleží na určených cílech a strategiích organizace a také na materiálních prostředcích.

Obrázek č. 2.4 – Metody vzdělávání dle aktivity posluchače



Zdroj: Bláha, Kaňáková, Mateiciuc (2005), vlastní zpracování

Tabulka č. 2.4 – Metody dle místa vzdělávání

<b>metody „on the job“</b> <i>používáme ke vzdělávání na pracovišti</i>	<b>metody „off the job“</b> <i>používané ke vzdělávání mimo pracoviště</i>
instruktáž při výkonu práce	přednáška
rotace práce (job rotation)	skupinová diskuse
job enlargement	případová studie
job enrichment	hraní rolí
koučování	učení se hrou
mentorování	workshop

Zdroj: Bláha, Kaňáková, Mateiciuc (2005), vlastní zpracování

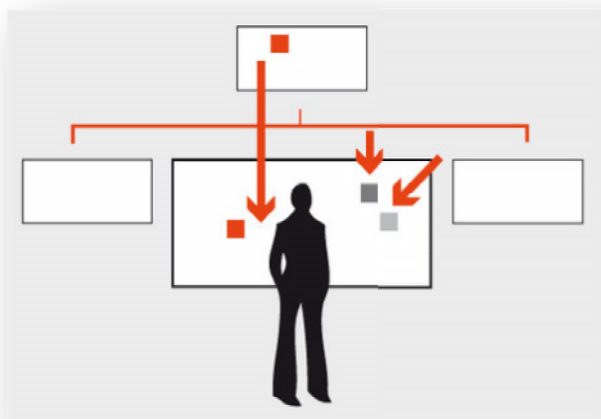
V současném managementu řadíme dle Lednického (2005) mezi manažerské metody podporující motivaci následující tři - job enrichment, job enlargement a job rotation.

První metodu – **job enrichment** – představuje Lednický (2005) jako tzv. obohacování práce, které můžeme považovat za nástroj poskytující zaměstnancům příležitost osobnostně a výkonnostně růst a rozvíjet se. Aplikace obohacování práce mívá za úkol zvýšit motivační účinek práce, který se dostavuje na základě delegování pravomocí a odpovědnosti vedoucích

pracovníků na spolupracovníky. Tím své spolupracovníky obohacuje o práva a povinnosti řešit úkoly a vytváří tak prostor pro samostatné jednání a myšlení v rámci vymezených kompetencí.

Tímto zvyšováním odpovědnosti pracovníků se rovněž brzy pozná, kdo co umí, na co má nebo nemá či jak se v dané situaci zachová. Ukáže se, kdo má manažerské schopnosti a v kom je vhodné je pěstovat dále a kdo je naopak nemá.

Obrázek č. 2.5 – job enrichment



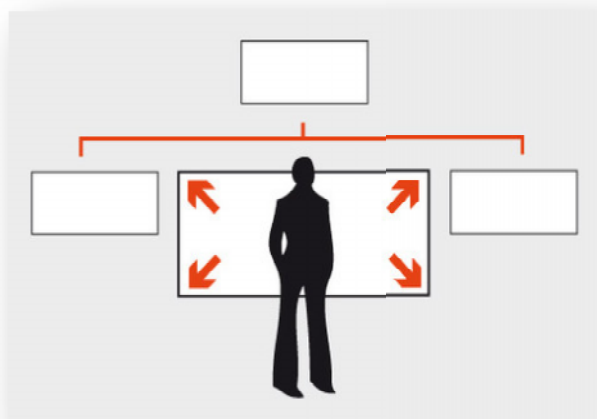
Zdroj: <http://www.fachkraefte-toolbox.de>

**Job enlargement** – druhá metoda podporující motivaci zaměstnanců bývá označována jako zvětšování či rozšiřování práce. Jedná se o rozšiřování pracovních způsobilostí, kvalifikace a profesních dovedností. Na základě této je uplatňována rekvalifikace pracovníků u rutinních pracovních činností, které se opakují, jsou víceméně stereotypní a pro pracovníka po jisté době přestávají být motivující. Jde o profese jak manuální, tak i o práce duševní. Jednotvárné činnosti zvyšují únavu, otupují pozornost a oslabují vnímání.

*„Pracovník je veden k tomu, aby místo jedné pracovní operace, kterou vykonává, zvládl dvě nebo tři podobné operace“,* uvádí Lednický (2005, str. 33).

Pro pracovníky je tato metoda přitažlivá zejména proto, že rozšiřováním své kvalifikace zvyšují možnost svého uplatnění a možnosti následného zvýšení platu.

Obrázek č. 2.6 – job enlargement



Zdroj: <http://www.fachkraefte-toolbox.de>

Neméně známou je metoda **job rotation** představující rotaci na pracovních místech či v pracovních funkcích. Dle Armstronga (2007) je job rotation nástrojem pro snížení monotonie a zvýšení rozmanitosti na pracovních pozicích.

Lednický (2005) popisuje rotaci ve dvou směrech a to buď horizontálně, nebo vertikálně. Horizontální rotace např. přeřadí pracovníka z útvaru marketingu do útvaru technologie, výroby či kontroly nebo naopak a nachází smysl v myšlence, že dobře obchodovat a prodávat může jen ten, kdo důvěrně zná výrobek, který prodává, jeho přednosti a celou jeho „duši“. A také kdo chce mít kvalitní výrobek, musí dobře znát požadavky zákazníků. S myšlenkou se co nejvíce přiblížit zákazníkovi je spojena i vertikální forma rotace pracovních míst. Jedná se o případy, kdy vyšší vedoucí pracovníci na určitou dobu odcházejí do poboček nižších článků organizačních jednotek. Základem je co nejblíže a co nejlépe poznat zákazníka - jeho potřeby, zájmy, přání, očekávání atd.

Obrázek č. 2.7 – job rotation



Zdroj: <http://www.fachkraefte-toolbox.de>

## 2.7 Peníze a další motivační nástroje

Obvyklým nástrojem motivace zaměstnanců mohou být peněžní pobídky a odměny právě proto, že peníze jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Pokud má zaměstnanec stálý a pravidelný příjem, jsou pravděpodobně uspokojovány jeho základní potřeby (přežití, jistoty, bezpečí). Na straně druhé díky peněžní odměně můžeme např. uspokojit i potřeby sebeúcty, jelikož plat je viditelnou známkou ocenění a postavení. Podle Armstronga (2009) tedy peníze nemusejí mít vnitřní význam, ale nabývají značné motivační síly a to zejména proto, že se stávají symbolem mnoha nehmátatelných a nedefinovaných cílů. Peníze ve formě mzdy jsou nejobvyklejší vnější odměnou a sehrávají důležitou roli při volbě zaměstnavatele a taktéž k nim lidé přihlíží v případě rozhodování o tom, zda v zaměstnání zůstanou nebo odejdou.

Některé motivační teorie (Herzberg a kol.) ovšem teorii peněz jako motivátoru odsuzují. I na této myšlence můžeme samozřejmě najít něco zajímavého – lidé s pevným platem se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno (dostavilo se uspokojení více potřeb), ale na straně druhé nemusí tato euforie ze zvýšení platu trvat dlouhodobě. Každopádně toto opět souvisí s různými osobnostmi zaměstnanců a je opět zcela zřejmé, že někteří lidé budou penězi motivováni více a někteří méně. Mezi peníze, které zaměstnanci dostávají za svou práci, patří nejen základní plat a prémiová složka platu, ale i různé formy zaměstnaneckých výhod, jako jsou např. příspěvek na dovolenou, životní pojištění, dlouhodobé programy loajality atd.

Názory autorů odborné literatury k tématu motivace se velmi odlišují a náhledy na peníze jako motivační nástroj zaměstnanců jsou rozdílné. Někteří z autorů mnohem více podporují systém vnitřních odměn (tedy systém nepeněžních odměn jako jsou např. pravomoc, odpovědnost, úspěšnost práce samé) a jiní se zase přiklání k tomu, že vnější odměny poskytované zaměstnancům v podobě peněžních ocenění jsou pro pracovníky významnější. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, je důležité se také zamyslet nad dobou trvání účinku jednotlivých motivačních nástrojů. Vnitřní motivátory budou mít pravděpodobně na motivaci dlouhodobý a hlubší dopad. Na druhé straně vnější odměny mohou přilákat a udržet si zaměstnance po určitou dobu mohou zvýšit úsilí, ovlivnit výkon zaměstnanců a minimalizovat nespokojenost. Tedy pravdu zřejmě nalezneme někde uprostřed a je zřejmé, že motivační program podniku, resp. definovaný systém odměn by měl zahrnovat jak vnitřní, tak vnější odměny.

Armstrong (2009, str. 118) tvrdí, že „*lidé budou lépe motivováni, jestliže bude jejich práce uspokojovat sociální a psychologické potřeby a také potřeby ekonomické. Např. uznání či pochvala jsou jako nepeněžní motivátory důležité, protože oslovují a uspokojují jednu z nejdůležitějších potřeb.*“

Politika celkové odměny by tedy měla obsahovat souhrn jak vnitřních, tak vnějších odměn a jak peněžních, tak nepeněžních. Systém vnitřních i vnějších odměn je přehledně znázorněn v tabulce č. 2.5.

Tabulka č. 2.5 – Systém odměn

	PENĚŽNÍ ODMĚNY	NEPENĚŽNÍ ODMĚNY
<b>VNITŘNÍ ODMĚNY</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, rozvoj dovedností)</li> <li>• příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se</li> <li>• kvalita pracovního života</li> <li>• rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ ODMĚNY</b>	mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uznání</li> <li>• ocenění (pochvala)</li> <li>• zpětná vazba</li> </ul>

Zdroj: Armstrong (2009, str. 118)



### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE**

Kapitola je rozdělena do několika částí, celková analýza se zaměřuje na závod Sfinx Holešov, který je součástí celosvětové potravinové společnosti Nestlé. V úvodu je uvedena historie, charakteristika závodu a základní strategie i cíle, kterými se v průběhu roku 2012 řídily jednotlivé složky vedení závodu. Zejména je pak součástí této kapitoly analýza motivace zaměstnanců, která je podrobně zpracována na základě dotazníkové šetření, které bylo ve společnosti provedeno. Informace pro zpracování této části diplomové práce byly získány z podnikových materiálů závodu Sfinx v Holešově a z osobních konzultací s paní Ing. Ilonou Šimečkovou.

#### **3.1 Historický vývoj závodu Sfinx Holešov**

Před více než 140 lety spustil odvážný podnikatel Philipp Kneisl v moravském Holešově malou cukrovinkářskou výrobu – na konci roku 1863 zaprotokoloval Obecní úřad v Holešově Kneislovu živnost na tovární výrobu kandytů neboli tvrdých bonbónů. V malé továrničce a krámku na dnešní Palackého ulici tehdy pracovalo kolem dvaceti lidí a obchodu se poměrně dařilo – na odbyt šly zejména cucavé špalky a karamelové píšťalky. Sortiment se postupně rozšiřoval a v prodeji pak byly cukrovinky nejrůznějších typů – čokolády, marmelády, kandované a máčené ovoce, fondán atd. Továrnička se neustále rozšiřovala, až se stalo to, že už nebylo kam. Z tohoto důvodu syn Philippa Kneisla, Rudolf, začal na polích při obci Všetuly, těsně za Holešovem, stavět novou továrnu, která byla dokončena v roce 1910. V následujícím roce se v ní naplno rozjela výroba.

V období po první světové válce firma zřídila síť 60 exkluzivních prodejen v městech po celých Čechách i Moravě. Rok 1949 je pak považován za rok vzniku Národního podniku Sfinx Všetuly, který se později stal součástí nově vzniklého oborového podniku Československých čokoládoven Praha Modřany.

V následujícím období byl zahájen proces specializace a modernizace výroby. Byla instalována nová výrobní a balicí zařízení a postupem času se závod stal největším domácím výrobcem kandyt a lentilek. Došlo k dalším rekonstrukcím a přístavbám a podnik začal exportovat Lentilky do zahraničí. Lentilky ve svém množství představovaly třetinu výroby celé továrny. V Holešově se vyrábí od roku 1907, i když se jim zpočátku říkalo jinak.

Poptávka byla někdy tak velká, že ještě v roce 1988 se jich vyrábělo až dvacet tun denně ve dvou směnách a pětina produkce se vyvážela do 23 států.

V roce 1992 začala další kapitola továrny Sfinx Holešov, jelikož došlo k privatizaci akciové společnosti Čokoládovny, a.s., pod kterou spadal také závod Sfinx. Cílem bylo nalézt a vybrat jednu silnou značku, která bude zastřešovat široký sortiment domácích výrobků. Zvolena byla právě značka Sfinx. V roce 1999 byla akciová společnost Čokoládovny rozdělena strategickými partnery na dva zcela samostatné subjekty. Tak se závod stal jako součást firmy Nestlé čokoládovny a.s. (od roku 2001 pod názvem Nestlé Česko, s.r.o.) jedním z přibližně 500 výrobních center Nestlé po celém světě. Do závodu byla soustředěna výroba nečokoládových cukrovinek, byl zde například převeden celý sortiment želé a želatinových cukrovinek BonPari a Jojo ze závodu Maryša-Rohatec a byly realizovány další reorganizace a přesuny výroby cukrovinek. Od roku 2003 je 140 let po založení holešovský Sfinx považován za největšího středoevropského výrobce bonbónů.

Obrázek č. 3.1 – Obaly bonbónů z produkce 70. a 80. let



Zdroj: Čižmář (2003, str. 43)

### 3.2 Charakteristika závodu – současnost

Sfinx je v současnosti nejrozšířenější značkou nečokoládových cukrovinek na domácím trhu a výrobky této značky se vyrábí právě ve stejnojmenném holešovském závodě, který se nachází na ulici Palackého 134 v Holešově – Všetulích. Na této adrese je provozován moderní závod, který nabízí desítky typů bonbónů, jako jsou např.:

- JOJO a LENTILKY – pamlsky pro děti,
- BON PARI – ovocné bonbóny,
- HAŠLERKY – mentolové bonbóny,
- ANTICOL – cucavé bonbóny proti nenachlazení,
- TOFFO – karamelové bonbóny a další.

Momentálně je také značná část výroby expedována na zahraniční trhy. Výrobky se v ostatních zemích mimo republiku nachází buď pod klasickou domácí značkou, nebo na straně druhé pod značkou určenou pro daný trh. Přítel cukrovinek tak i například v okolních zemích může nalézt „sladké velvyslance“ z této moravské továrny. Důležitým se stal vývoz nečokoládových cukrovinek např. do Spojených států amerických či Austrálie.

K září 2012 bylo v závodě zaměstnáno celkem 441 zaměstnanců včetně ředitele závodu. Zaměstnavatel závod Sfinx poskytuje svým zaměstnancům, jak je již patrné z historie a vývoje podniku, zázemí firmy s dlouholetou tradicí. Každoročně je pro zaměstnance připraven sociální program, který bývá obohacován o nové aktivity a bonusy.

Symbolem značky je sfinga, která je vyjádřením velké moci. Socha Sfingy je umístěna před branami závodu v Holešově. Tento symbol provází značku Sfinx od jejích prvopočátků a prošel již mnoha obměnami.

Obrázek č. 3.2 – Logo Sfinx v současné podobě (ochranná známka od roku 1994)



Zdroj: Čižmář (2003, str. 46)

### 3.3 Základní hodnoty podniku

Závod Sfinx Holešov je, jak již bylo zmíněno, součástí potravinářské společnosti Nestlé Česko, s.r.o. Základní vize a poslání jsou tedy definovány právě podnikem Nestlé Česko a jednotlivými závody pak dále rozpracovány.

Vize závodu Sfinx, které provázely rok 2012:

- Stát se nejbezpečnějším závodem pro lidi i životní prostředí v Nestlé s vysoce motivovanými lidmi bez pracovního úrazu.
- Pokračovat se zlepšováním našich standardů kvality a být vysoce efektivní procesech vývoje nových výrobků s cílem uspokojit zákazníky na celém světě.
- Posilovat naši pozici „Nejlepší ve své třídě“ v nákladech celosvětově na trhu s cukrovinkami a zabezpečit nejlepší zákaznický servis.

Základní hodnoty, kterými se měli řídit zaměstnanci podniku, sestaveny pro rok 2012:

- OTEVŘENOST
  - zkusme překonávat organizační překážky mezi odděleními
  - dávejme a přijímejme zpětnou vazbu
  - přiznávejme své chyby a poučme se z nich
- ODPOVĚDNOST
  - dávejme důraz na výsledky
  - chovejme se a jednejme tak, jak říkáme, že bychom se měli chovat a jednat
  - vždycky přidávejme hodnotu všemu, co děláme
  - neustále hledejme oblasti, kde se můžeme zlepšovat
- AKCE
  - buďme rychlí, flexibilní a naklonění ke všem akcím
  - mějme otevřenou mysl a vždycky se ptejme: „Proč ne?“
  - buďme pozitivní a spolupracujme s ostatními

Hodnoty podniku, které byly zpracovány pro rok 2012 s platností pro všechny úrovně zaměstnanců závodu, jsou obdobně sestavovány již od roku 2008. Je třeba si uvědomit, že zaměstnanec je potřeba k jejich dodržování patřičně motivovat, případně odměňovat. Bližší informace o motivačních programech závodu si nastíníme v následujících kapitolách.

### 3.4 Motivační nástroje Sfinx Holešov

Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, lidský faktor má v podniku nejvýznamnější roli - bez lidí podnik, konkrétně potravinářský závod, fungovat nebude. Je tedy důležité dbát na oblast udržení si kvalitních a klíčových zaměstnanců a neustále je podněcovat k lepším výkonům a následně ovšem kontrolovat jejich spokojenost a snažit se vytvářet spravedlivý systém odměňování. V tomto směru se závod Sfinx Holešov snaží poskytovat poměrně rozmanitou škálu výhod pro své zaměstnance, které můžeme řadit dle teoretických východisek jak mezi motivátory, tak mezi stimulátory – systém tedy zahrnuje řadu vnitřních i vnějších odměn.

Jedním ze základních podnikových programů, se kterým se tradičně setkáváme u většiny firem, je tzv. SOCIÁLNÍ PROGRAM nabízející zaměstnancům výhody v některých oblastech, ať už v rámci pracovních aktivit či v oblasti soukromého a rodinného života. V rámci závodu se můžeme setkat např. s těmito zaměstnaneckými výhodami:

- dovolená navíc – pět týdnů dovolené,
- závodní stravování – zaměstnanci si mohou denně vybírat ze tří druhů jídel (cena je 16,90Kč) + ze dvou druhů výběrových jídel (cena je 30Kč),
- penzijní připojištění – 4% ze mzdy zaměstnance do maximální výše 1000Kč,
- masáže – zaměstnanci se mohou jednou týdně objednat na masáž, která je prováděna přímo v prostorách závodu prostřednictvím specialisty v oboru (nutriční poradci a fyzioterapeutové)
- wellness dny, zdravotní dny – pravidelně jsou také pro zaměstnance organizovány dny pro zdraví s odborníky v této oblasti,
- zájezdy – v rámci sociálního rozpočtu mají zaměstnanci taktéž možnost vyčerpat různé druhy zájezdů (jsou určeny např. pro výrobní dělníky jednotlivých dílen či je mohou čerpat také děti zaměstnanců),
- příspěvek ze sociálního rozpočtu na nápoje v prostředí podniku,
- finanční a jiné odměny za počet dnů bez úrazu,
- příspěvek na očkování atd.

Speciálním programem závodu je tzv. BENEFIT PLUS fungující na základě bodů, které mohou zaměstnanci v průběhu roku čerpat na různé aktivity a objednání služeb jako jsou

rozmanitá sportovní vyžití, masáže, sauna, dovolená apod. Ročně má zaměstnanec nárok na 4200 bodů + se přičítají body za dítě do 16let (600 bodů). 1 bod se ve skutečnosti rovná 1Kč a zaměstnanci je tak postupně nebo najednou mohou využívat na výše zmíněné aktivity.

Z důvodu přispět k spokojenosti zaměstnanců se v rámci podniku organizují tzv. průzkumy spokojenosti, které zaměstnavatelům poskytují bližší informace o jednotlivých pracovnících. Pravidelně je zaměstnancům předkládán průzkum s názvem „Nestlé a já“, kde mají možnost formou odpovědí v dotazníku vyjádřit své názory na jednotlivé oblasti vedení závodu a tedy jak jsou s nimi spokojeny. Tento průzkum zajišťuje ředitelství Nestlé Česko, s.r.o., které je situováno v Praze, odsud jsou vydány dotazníky pro všechny závody. Další dotazníkové šetření je prováděno konkrétně v rámci holešovského závodu, a je zaměřeno na průzkum v oblasti podnikového klima.

Jistou dávkou motivace pro zaměstnance je taktéž cítit se dobře a bezpečně ve svém pracovním prostředí. Bezpečnost je ve výrobních fabrikách jedním z důležitých faktorů pro pracovníky. V rámci této oblasti je holešovský závod jedničkou, o čemž svědčí minimální nehodovost na pracovištích. Zaměstnanci jsou neustále školeni v oblasti bezpečnosti práce a požadavky na speciální ochranné oděvy a ostatní doplňky při práci jsou přísně kontrolovány. V rámci zvýšení bezpečnosti byly v podniku taktéž zavedeny novinky, jako jsou tzv.:

- SUSA rozhovory – na základě karet SUSA rozhovoru je zaměstnanec pochválen či pokárán za bezpečnost při práci (vzor karty SUSA rozhovoru – viz příloha č. 1),
- hlášení SKORONEHODY – zaměstnanci upozorňují prostřednictvím formuláře pro hlášení skoronehody (viz příloha č. 1) na možnou rizikovou situaci, při které by mohlo dojít k nehodě a následně je tato situace podchycena bez újmy na zdraví.

Závod SFINX (jakož i závod ZORA a ředitelství Nestlé Česko) je držitelem certifikátů řízení kvality (ISO 9001), OHSAS 18 001 (Bezpečnost práce), ISO 14 001 (Životní prostředí) a ISO 22 000 (Bezpečnost výrobků) a 18. října 2011 byl již popáté potvrzen jako bezpečný podnik. Program Bezpečný podnik vyhlašuje Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky a klade si za cíl zvýšit úroveň bezpečnosti práce v podnicích. Je založen na integraci řízení bezpečnosti s ostatními řídicími strukturami podniku a na spolupráci zaměstnanců s vedením podniku při zvyšování úrovně bezpečnosti práce.

### 3.4.1 Motivační program Zlepšovák

Zlepšovák je dalším motivačním prostředkem využívaným v holešovském závodě. Jedná se o iniciativu, jejímž cílem je zapojit maximální počet zaměstnanců do dění v závodě prostřednictvím generování zlepšovacích návrhů. Výsledkem iniciativy je přínos pro závod, a to jak v oblasti hmotných úspor, tak v oblasti nehmotných zlepšení, zejména v oblastech:

- bezpečnosti a ochraně zdraví při práci i požární ochraně,
- kvality výrobků,
- ochrany životního prostředí.

Definováno jako zlepšovací návrh je vše, co vede ke zlepšení výsledků ve výše uvedených oblastech. Návrh musí být podán písemně, odevzdán na odpovídajícím formuláři (viz příloha č. 2) a musí obsahovat základní problém a jeho navrhované řešení.

Každý řádně podaný zlepšovací návrh je odměněn podle stupně přínosu pro závod. Přínos je rozdělen do dvou kategorií – úspora nákladů finanční a zlepšení nefinanční. Zlepšení v úspoře nákladů je odměněno finanční částkou, která je pracovníkovi vyplacena formou odměny ve mzdě nebo může být převedena na účet Benefit Plus. Pokud např. zaměstnanec uspoří svým návrhem podniku ročně:

- 20 000 až 29 999 Kč, má nárok na odměnu ve výši 1 500 Kč a 15 bodů,
- 10 000 až 19 999 Kč, má nárok na odměnu ve výši 750 Kč a 10 bodů
- 0 – 9 999 Kč, přechází jeho odměna do kategorie nehmotný přínos (1 – 15 bodů).

Zlepšení nefinanční (0 – 9 999 Kč) se hodnotí podle velikosti vlivu na závodové priority (BOZP, PO, kvalita výrobků, ochrana životního prostředí apod. a je odměňováno tzv. vouchery, které můžou zaměstnanci využít jako slevové kupóny v podnikové prodejně při nákupu cukrovinek a dalších výrobků značky Nestlé. Hodnota voucheru je 20 Kč. Zaměstnanci mohou získat maximálně 15 voucherů za jeden podaný návrh a to tehdy, pokud je přínos pro podnik v dané oblasti velký. Každý návrh je ohodnocen taktéž bodově a 1 krát ročně jsou vyhodnoceni 3 nejlepší zaměstnanci s největším počtem bodů, maximální možná výhra je 5 000 Kč za nasbíraných 50 bodů (1 voucher = 1 bod), která je pracovníkovi předána ve formě navýšení jeho bodů v programu Benefit Plus nebo v podobě voucherů, které následně může uplatnit ve vybraných prodejnách.

### 3.5 Total Performance Management v závodu Sfinx

Total Performance Management je relativně novinkou ve společnosti Nestlé, s.r.o. Konkrétně závod Sfinx Holešov se touto oblastí řízení výkonu zabývá v teorii již několik let a aplikována do praxe byla část techniky TPM dne 10. 6. 2011. V ostatních závodech Nestlé je již TPM nedílnou součástí řízení jednotlivých oddělení v podniku a výsledky z daných oblastí svědčí o funkčnosti techniky.

TPM je v podstatě rozpracováním a vylepšením původní metody řízení výkonu s názvem Total Productive Maintenance, která byla poprvé použita v Japonsku. Autorem této techniky, obecně ji můžeme nazvat celkovou filozofií podniku, je Seichi Nakajima. Volně lze pojem Total Productive Maintenance přeložit jako totálně produktivní údržba, což může být ovšem v několika směrech zavádějící, jelikož oblastí zaměření není pouze útvar údržby v podnicích, nýbrž využívání schopností a dovedností všech pracovníků podniku s cílem výrazně snížit prostoje strojů a ztráty v jejich využívání po celou dobu životního cyklu zařízení. Do programu jsou zapojovány mnohé profese v podniku, například pracovníci technické přípravy, výroby či konstrukce. Ve velké míře je celá myšlenka Total productive Maintenance založena na prevenci.

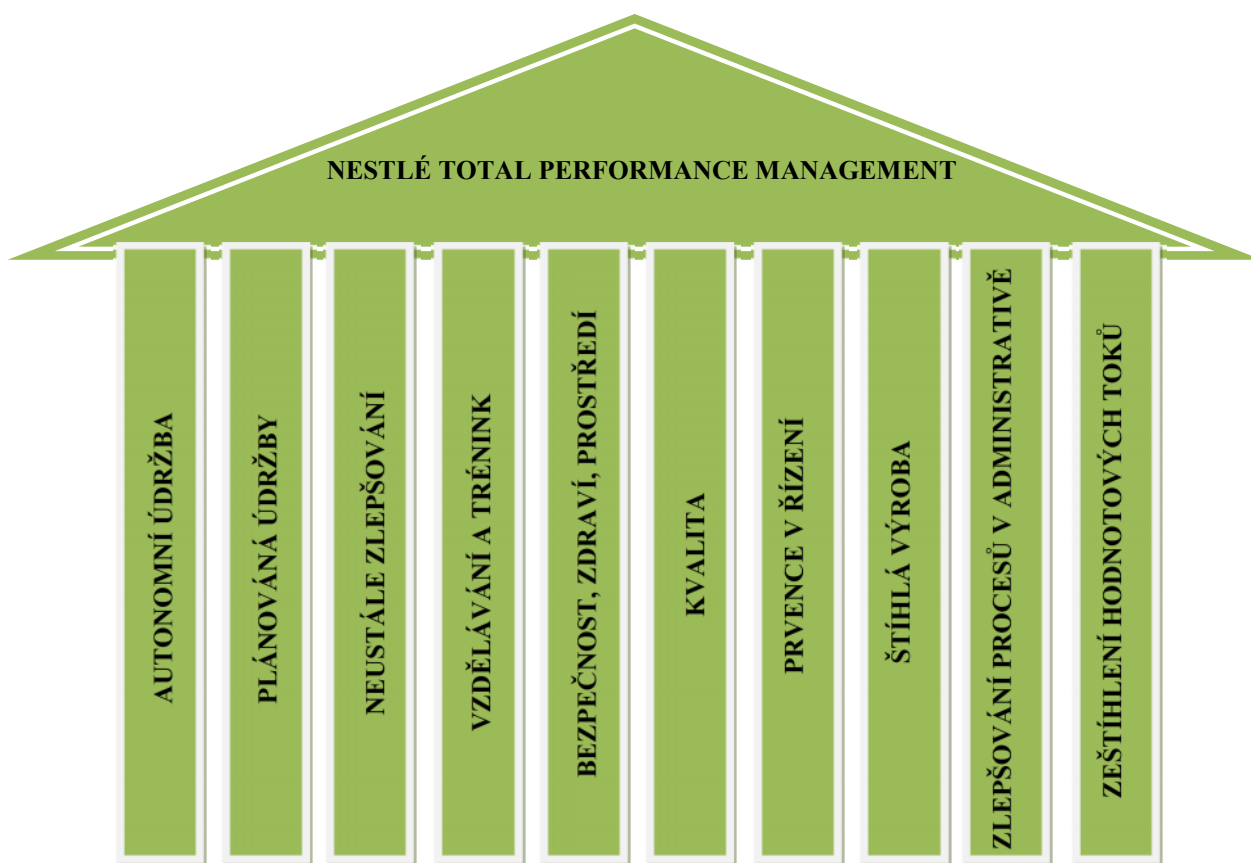
Z této klasické japonské teorie vychází mnoho dalších založených právě na výše uvedených skutečnostech. Jak již bylo zmíněno, společnost Nestlé tedy v závodech po celém světě postupně zavádí program s názvem TPM, který je postaven na deseti základních pilířích týkajících se jednotlivých oblastí a procesů v závodu (viz obrázek č. 3.3). Nestlé TPM se řídí třemi hlavními hesly, kterými jsou:

- žádné plýtvání,
- jeden tým,
- 100% zapojení všech.

TPM je tedy nový koncept „řízení výkonu“ ve výrobě, který se soustřeďuje zejména na maximální využití firemních zdrojů k eliminaci všech druhů ztrát. Důležitým bodem v řízení je také vzdělávání pracovníků a vytváření kultury prevence a neustálého zlepšování, do kterého je zapojen každý. Každý zaměstnanec se soustředí na ztráty na svém pracovišti. Každý musí mít nástroje a schopnosti likvidovat ztráty.



Obrázek č. 3.3 – Základní pilíře TPM v Nestlé, s.r.o.



Zdroj: interní materiály závodu Sfinx, vlastní zpracování

Co se týká závodu Sfinx Holešov, byly v červnu 2011 spuštěny čtyři ze základních pilířů a postupně byli vyškoleni členové pilířů a pracovních skupin:

- AM – Autonomous Maintenance (Autonomní údržba)
- PM – Planned Maintenance (Plánovaná údržba)
- FI – Focused Improvement (Neustále zlepšování)
- ET – Education & Training (Vzdělávání & trénink)

Zavedení TPM v závodu klade na zaměstnance nové náročnější požadavky a zvyšuje pracovní zátěž zaměstnanců. Množství pracovních úkolů se dvojnásobně zvýšilo a časové vytížení pracovníků je taktéž mnohonásobně větší. Právě z tohoto důvodu, i na základě rozhovoru s personální odbornicí byla pro dotazníkové šetření s cílem zhodnotit, jakým způsobem probíhá motivace zaměstnanců v závodu, vybrána právě oblast zaměstnanců TPM. Z celkového počtu 440 zaměstnanců je momentálně do techniky TPM aktivně zapojeno 65

pracovníků závodu Sfinx Holešov a během následujících let budou do TPM proškoleni další pracovníci závodu.

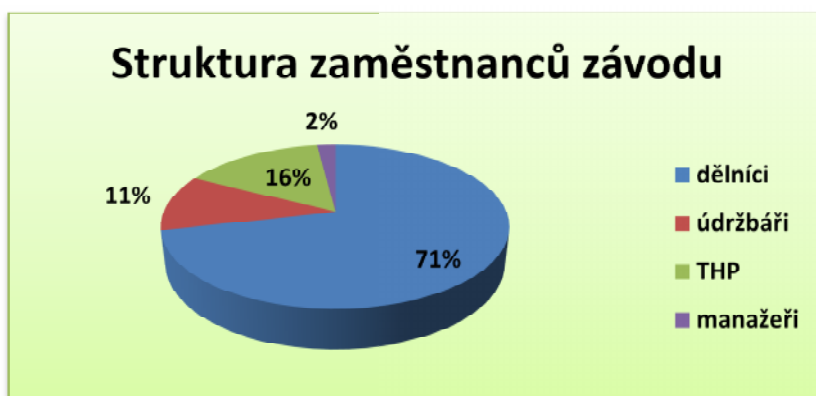
### 3.6 Struktura zaměstnanců

V současnosti (říjen 2012) závod zaměstnává celkem 441 pracovníků včetně ředitele závodu. V podniku se vyskytují tyto pracovní pozice:

- výrobní a skladoví dělníci,
- údržbáři a elektrikáři,
- technicko-hospodářští pracovníci (THP),
- mistři (vedoucí jednotlivých dílen),
- manažeři (vedoucí oddělení závodu).

V grafu č. 3.1 jsou zobrazeny počty jednotlivých pracovních pozic v závodu (celkem 440 zaměstnanců mimo pozice ředitele). Jednoznačně největší část pracovníků tvoří ve firmě výrobní a skladoví dělníci (314 osob), kteří jsou velmi důležitou složkou potravinového závodu. Další místa v počtu zaměstnanců zaujímají THP (68 pracovníků) a údržbáři i elektrikáři (49 zaměstnanců). V čele jednotlivých oddělení v podniku stojí vždy jeden nebo více manažerů. Momentálně se v podniku nachází 9 manažerských pozic. Z hlediska managementu by se do této kategorie řadili i tzv. mistři, jelikož jsou vedoucími jednotlivých dílen. V interních materiálech závodu jsou ovšem vedeni pod kategorií dělníci. Každopádně vzdělání, znalosti a zkušenosti mistrů musí vždy odpovídat dané pozici a jsou řádně proškoleni pro vykonávání dané funkce.

Graf č. 3.1 – Struktura zaměstnanců závodu



Zdroj: interní materiály závodu Sfinx, vlastní zpracování

### 3.7 Dotazníkové šetření

Analýza a rozbor procesu motivace zaměstnanců v závodu byla provedena prostřednictvím dotazníkové šetření, které bylo konkrétně zaměřeno na pracovníky zapojené do celozávodního programu Total Performance Management. V rámci čtyř pilířů z celkových deseti je momentálně v TPM soustředěno 65 zaměstnanců z celkového počtu 440 osob. V současnosti probíhají další školení zaměstnanců, kteří budou postupně taktéž zapojeni do programu a pro podnik bude tedy analýza a rozbor dotazníkového šetření jakýmsi obrázkem, zda-li jsou současní zaměstnanci, působící v oblasti TPM, celkově spokojeni (spokojenost s obsahem práce, náročností, platovým ohodnocením apod.). Oblast TPM není určena pouze manažerům. Aktivně se techniky TPM účastní pracovníci z různých druhů pracovních pozic. Konkrétně byla v dotazníku specifikována pracovní zařazení, jako je výrobní dělník, údržbář, THP, mistr a manažer a všechny pracovní pozice budou v analýze vyhodnoceny.

Empirické šetření bylo v podniku provedeno metodou písemného dotazování, jelikož rozhovory se zaměstnanci by byly časově náročné pro obě strany a písemná forma zajišťuje zaměstnancům větší anonymitu. Dotazníkové šetření probíhalo v závodu od 20. 10. 2012 do 10. 12. 2012, takže měli zaměstnanci možnost si dotazníky dostatečně prostudovat a nebyl na ně vyvíjen časový nátlak. V závodní jídelně a před personálním oddělením byly umístěny boxy, do kterých zaměstnanci vyplněné dotazníky odevzdávali. Šetření tedy bylo zcela anonymní. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 3.

Dotazníky byly sestaveny autorkou tak, aby měly vypovídací schopnost v otázkách zjišťujících probíhající proces motivace v závodu. Autorka se při tvorbě dotazníku zaměřila taktéž na zjištění motivačních aspektů, které pro zaměstnance sehrávají klíčovou roli a mají vliv na jejich výkon. Dalšími otázkami byla také zjišťována celková spokojenost pracovníků s prací a prostředím, ve kterém ji vykonávají. Finálně tedy každý zaměstnanec označil v dotazníku 22 odpovědí na dané otázky, v některých otázkách byla respondentům také poskytnuta možnost vlastního vyjádření. Šetření probíhalo ve dvou fázích. Nejprve byla jasnost a srozumitelnost dotazníků zkoumána na vzorku 10 respondentů. Nesrozumitelné otázky a další nesrovnalosti byly v dotazníku opraveny a teprve poté se dotazníkového šetření účastnili všichni pracovníci TPM (65 osob). Celkem se z rozdaných 65 ks vrátilo 45 správně vyplněných dotazníků. Návratnost byla tedy téměř 70%, což můžeme považovat za dostačující reprezentativní vzorek, ze kterého budeme v následující analýze vycházet.

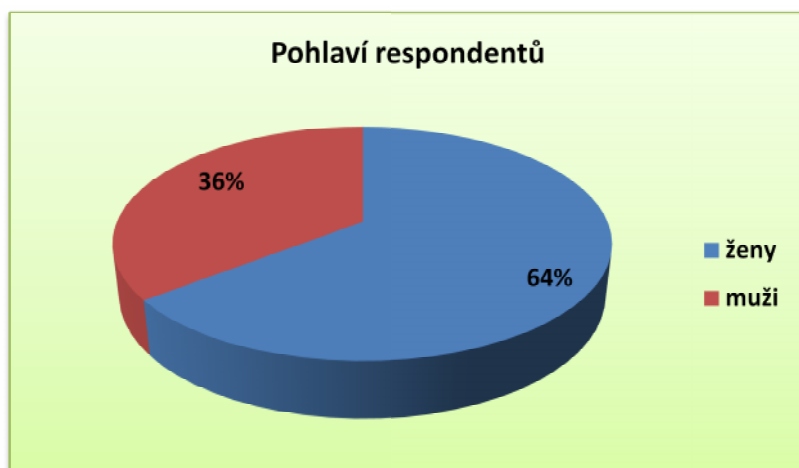
### 3.8 Vyhodnocení dotazníků

Celkově byl dotazník tvořen 22 otázkami. V úvodu dotazníku se navíc 4 otázky týkaly oblasti identifikace zaměstnance (pohlaví, věk, doba působení pracovníka v zaměstnání, pracovní zařazení), podle kterých budou výsledky detailněji zpracovány a kategorizovány dle jednotlivých oblastí. Odpovědi na všechny otázky jsou zpracovány a vyhodnoceny níže. Pro přehlednost a lepší orientaci v práci byly výsledky zpracovány do tabulek a koláčových či sloupcových grafů v programu Microsoft Excel.

#### 3.8.1 Identifikační otázky

Jak již bylo zmíněno, celkem se empirického šetření zúčastnilo 45 respondentů. Z grafu č. 3.2 je patrné, že převážnou část dotazovaných, konkrétně 64% (29 osob) tvořily ženy. V současnosti se tedy TPM v závodu Sfinx věnují především ženy. Při detailnějším zkoumání výsledků šetření bylo zjištěno, že z celkového počtu 29 žen je zaměstnáno 13 pracovník na pozici výrobního dělníka, dvě ženy zastávají funkci manažerek v podniku, jedna zaměstnankyně je mistrová a 13 z nich vykonává funkci THP. Muži jsou v podniku rozmístěni na všech pracovních pozicích (3 mistři, 2 údržbáři, 3 manažeři, 2 dělníci a 6 THP). Celkem se dotazování zúčastnilo a práci v oblasti TPM vykonává 36% mužů (16 zaměstnanců).

Graf č. 3.2 – Pohlaví respondentů

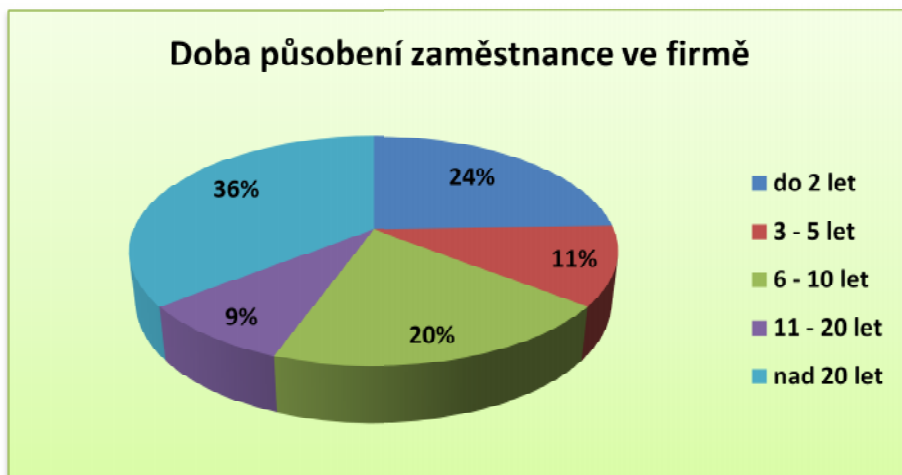


Zdroj: vlastní zpracování

V rámci oblasti identifikace zaměstnanců bylo v další otázce dotazníku zjišťováno, kolik odpracovaných let již má zaměstnanec za sebou. Jelikož program TPM je poměrně

náročný na zkušenosti a praxi v závodu je taktéž z grafu č. 3.3 zjevné, že nejpočetnější skupinou respondentů jsou zaměstnanci pracující v závodu déle než 20 let (celkem 36%). Taktéž jsou do programu zapojeni tzv. inovátoři, kteří ve firmě zastávají skupinu osob zaměstnaných v podniku do dvou let (24% z celkového počtu).

**Graf č. 3.3 – Doba působení zaměstnance ve firmě**



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká věkové struktury zúčastněných zaměstnanců, byla nejvíce zastoupena, (konkrétně 40%) skupina zaměstnanců v rozmezí 31 – 40 let a dále pak s 31 procenty kategorie 41 – 50 let.

**Graf č. 3.4 – Věkové kategorie zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtou identifikační otázkou bylo zjišťováno pracovní zařazení respondentů. Z celkového počtu 45 respondentů, bylo v šetření soustředěno 19 THP, 15 dělníků, 5 manažerů, 4 mistrů a 2 údržbáři. Procentuální vyjádření je znázorněno v grafu č. 3.5.

**Graf č. 3.5 – Pracovní zařazení respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

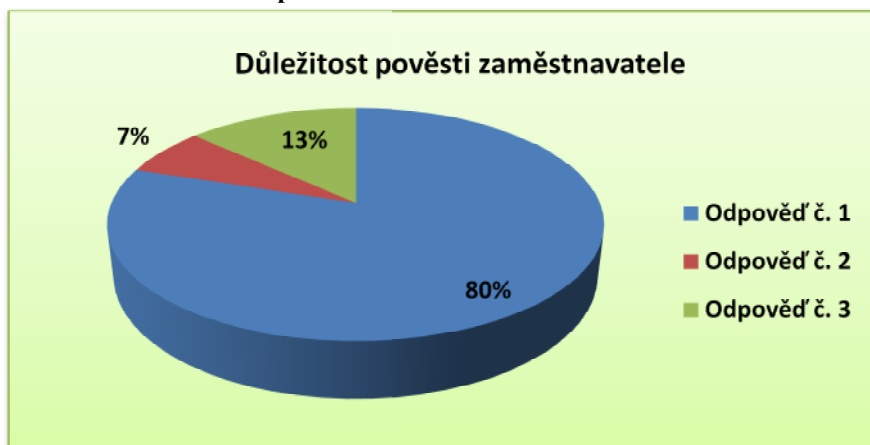
### **3.8.2 Otázky zaměřené na zjištění procesu motivace**

U některých otázek v dotazníku se vyskytovaly tzv. škály odpovědí. Škály byly zvoleny v rozmezí 1 - 5, kde 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší. Jako výsledek jsou prezentována procentuální vyjádření jednotlivých známek a taktéž průměrná známka dané oblasti. Při interpretacích jsou v některých případech kumulovány pozitivní a negativní části odpovědí. Například vyjádření spokojenosti je prezentováno známkami 1 a 2 a vyjádření nespokojenosti známkami 4 a 5. Zámka 3 označuje vyjádření bez jasného názoru na věc, jedná se o hraniční hodnotu mezi spokojeností a nespokojeností. V případě vyhodnocování škál jsou hodnoty 1 - 2,5 uvažovány jako pozitivní, hodnoty 2,5 - 3,5 jako neutrální (zaměstnanci zastávají názor „ani souhlasí, ani nesouhlasí“) a hodnoty 3,5 - 5 jako negativní.

#### **OTÁZKA Č. 1 - Je pro vás důležitá pověst společnosti, ve které jste zaměstnán/a?**

Na otázku č. 1 odpovědělo všech 45 respondentů. K odpovědi č. 1 ve znění „Ano, pověst zaměstnavatele je pro mě velmi důležitá.“ se přiklonilo 80% zúčastněných zaměstnanců, což jednoznačně vypovídá o tom, že pověst zaměstnavatele sehrává roli při výběru zaměstnání a vedla pracovníky k rozhodnutí pracovat právě pro podnik Sfinx Holešov. 7% respondentů označilo odpověď č. 2 „Ne, pověst zaměstnavatele nepovažuji za důležitou“ a 13% zaměstnanců odpovědělo na otázku důležitosti pověsti společnosti větou „Je mi to jedno, pracoval/a bych klidně u jiné firmy. Výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 3.6.

Graf č. 3.6 – Důležitost pověsti zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

## OTÁZKA Č. 2 - Z jakých důvodů pracujete právě u této společnosti?

Důvody zaměstnání právě u společnosti Sfinx, které zaměstnanci uváděli, jsou zaznamenány v grafu č. 3.7. Z celkových 45 zúčastněných považuje 26 z nich za jeden z hlavních důvodů práce v závodu Sfinx zajímavost práce, což je pozitivním výsledkem, ze kterého se dá předpokládat, že zaměstnanci neupřednostňují pouze vnější motivační faktory, jako je např. mzda. Samozřejmě dle očekávání je ovšem mzda jako důvod velmi často uváděná. Mzda a zaměstnání v okolí svého domova jsou významnými faktory, jelikož byly tyto důvody vybrány 25 zaměstnanci.

Graf č. 3.7 – Důvody zaměstnání pracovníků v závodu Sfinx Holešov



Zdroj: vlastní zpracování

### OTÁZKA Č. 3 - Jste celkově spokojen/a s Vaší prací?

V závodu Sfinx Holešov je celkově se svou prací spokojena převážná část zaměstnanců, konkrétně 93%. Pouze 3 respondenti nejsou spokojeni se svým zaměstnáním. Dva z těchto nespokojených zastávají pozici výrobního dělníka a jeden je z řad THP.

Graf č. 3.8 – Celková spokojenost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

### OTÁZKA Č. 4 - Jak jste spokojen/a s následujícími faktory působící ve Vašem zaměstnání?

S většinou faktorů, které jsou uvedeny v tabulce č. 3.1, jsou respondenti spokojeni, což reflektuje jejich celkovou spokojenost vycházející z analýzy předchozí otázky. Průměrná známka jednotlivých faktorů se pohybuje v rozmezí 1,5 – 3,1, při čemž nejlepší výsledek byl zaznamenán v oblasti bezpečnosti práce a naopak nejhorší známka byla zjištěna v množství práce zaměstnanců (pracovní zátěž). V další části dotazníku se některým z těchto faktorů budeme věnovat podrobněji.

Co se týká procentuálního hodnocení jednotlivých faktorů, jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni (tedy označili 1 nebo 2) s bezpečností práce. Celková spokojenost u tohoto faktoru je u 88,9% respondentů. Dále jsou pracovníci spokojeni s dopravní dostupností do zaměstnání (75,6%) a taktéž na dobré úrovni funguje komunikace s kolegy (73,4%). Spokojenost s platovým ohodnocením zaměstnanci převážně ohodnotili známkou 3, z čehož je zřejmá nevyhraněnost názoru v této oblasti. Nejvíce nespokojeni (označili 4 a 5) jsou pracovníci s faktory „pracovní zátěž“ (40% respondentů) a „možnost povýšení“ (20%).



Tabulka č. 3.1 – Spokojenost zaměstnanců s určenými faktory

Faktor / známka	1	2	3	4	5	Ø známka
<b>platové ohodnocení</b>	17,8%	15,6%	55,6%	8,9%	2,2%	2,62
<b>kommunikace s nadřízeným</b>	31,1%	33,3%	28,9%	6,7%	0%	2,11
<b>kommunikace s kolegy</b>	35,6%	37,8%	17,8%	8,9%	0%	2
<b>jistota zaměstnání</b>	13,3%	31,1%	40,0%	8,9%	6,7%	2,64
<b>bezpečnost práce</b>	60,0%	28,9%	8,9%	2,2%	0%	1,53
<b>možnost povýšení</b>	13,3%	28,9%	37,8%	13,3%	6,7%	2,71
<b>struktura pracovní doby</b>	35,6%	35,6%	20,0%	6,7%	2,2%	2,04
<b>dopravní dostupnost</b>	55,6%	20,0%	13,3%	11,1%	0%	1,8
<b>pracovní zátěž</b>	15,6%	13,3%	31,3%	28,9%	11,1%	3,07
<b>zajímavost práce</b>	33,3%	35,6%	24,4%	4,4%	2,2%	2,07
<b>pracovní prostředí</b>	33,3%	28,9%	31,1%	6,7%	0%	2,11

Zdroj: vlastní zpracování

### OTÁZKA Č. 5 - Považujete Sfinx za zaměstnavatele, který usiluje o spravedlivý a motivující systém odměňování?

Z grafu č. 3.9 je zřejmé, že na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování v organizaci nemají respondenti jednotný náhled. Téměř polovina, konkrétně 49% pracovníků nepovažuje Závod Sfinx za zaměstnavatele usilující o spravedlivý a motivující systém odměňování. Druhá část zaměstnanců (51%) je opačného názoru. Nesouhlas se systémem odměňování vyjádřili především THP (14 zaměstnanců) a výrobní dělníci (6 osob). Všechny pět manažerů dotazníkového šetření, považuje Sfinx za zaměstnavatele usilujícího o spravedlivý a motivující systém odměňování.

Graf č. 3.9 – Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování v závodu



Zdroj: vlastní zpracování

## OTÁZKA Č. 6 - Do jaké míry souhlasíte s uvedenými výroky týkající se oblasti odměňování?

V otázce č. 6 se u všech výroků cca 30% respondentů přiklonilo ke známce 3, což vyjadřuje jakousi váhavost a zaměstnanci se tudíž nepřiklonili ani k souhlasu ani k nesouhlasu s těmito výroky. S výrokem č. 1 souhlasila téměř polovina ze 45 respondentů (konkrétně 22 pracovníků označilo známky 1 a 2), což znamená, že tito zaměstnanci byli obeznámeni a jsou si vědomi způsobu, jakým se jejich mzda sestavuje. Celková známka tohoto výroku byla 2,56. S jistou mírou tolerance můžeme hodnotu zařadit mezi pozitivní. U výroku byl celkový výsledek velmi podobný. Zvýšil se lehce (o dva pracovníky) počet respondentů, kteří s výrokem nesouhlasili – celkem 11 pracovníků označilo u výroku č. 2 známku 4 a 5. Téměř stejný počet souhlasných a nesouhlasných odpovědí byl zaznamenán u výroku ohledně spokojenosti platu mezi zaměstnanci na stejných pracovních pozicích – celkem 33,3% zaměstnanců se cítí finančně podhodnoceno a 37,8% pracovníků se takto necítí.

Tabulka č. 3.2 – Vyjádření souhlasu zaměstnanců s jednotlivými výroky

Výrok/zámka	1	2	3	4	5	Ø známka
Vím, jakým způsobem se sestavuje má pracovní mzda.	24,4%	24,4%	31,1%	11,1%	8,9%	2,56
Mzda odpovídá mému výkonu na vykonávané pracovní pozici	20,0%	24,4%	31,1%	15,6%	8,9%	2,69
Vůči ostatním kolegům na stejné pracovní pozici se cítím finančně podhodnocen.	11,1%	22,2%	28,9%	11,1%	26,7%	3,2

Zdroj: vlastní zpracování

## OTÁZKA Č. 7 - Co Vás při vykonávání Vaší práce nejvíc motivuje?

V otázce č. 7 dotazovaní určovali, co je při jejich výkonu v práci nejvíc motivuje. Záměrně zde byly zařazeny různé druhy motivačních prostředků, které byly definovány v teoretické části práce – jedná se jak o vnitřní motivátory („motivy“), tak o vnější motivátory („stimuly“). Z grafu č. 3.10 je patrné, že nejvíce zaměstnance k výkonu podněcuje mzda a jiné finanční odměny. K tomuto názoru se přiklání 31 z celkových 45 respondentů. Tyto faktory jsou řazeny do typu vnější motivace. Z hlediska Maslowovy teorie můžeme výsledek

odůvodnit na základě jeho pyramidového uspořádání potřeb. Zaměstnanci pravděpodobně cítí nutnost uspokojovat potřeby od nejnižších po nejvyšší (k uspokojení nižších potřeb jsou nutné finanční prostředky). Je možné, že z tohoto důvodu označila většina respondentů tento motivační faktor.

Na dalších místech v grafu nalézáme motivační faktory, jako jsou příjemný pracovní kolektiv, pochvala a uznání nejen nadřízeného, ale i kolegů a pro 21 dotazovaných jsou taktéž významným faktorem zaměstnanecké výhody. Zajímavým výsledkem je to, že pouze 6 zaměstnanců označilo v dotazníku jako motivační faktor „kariérní postup ve firmě“.

Graf č. 3.10 – Motivační faktory zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

#### OTÁZKA Č. 8 - Využíváte zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem?

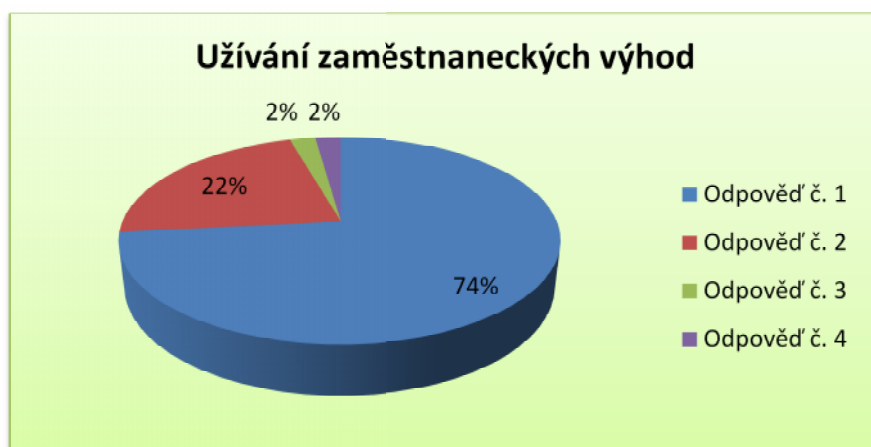
Se zaměstnaneckými výhodami v závodu Sfinx Holešov je převážná část zaměstnanců spokojena a využívá je - odpověď č. 1 označilo 33 osob (74%). 10 dotazovaných zaměstnanecké výhody využívá, ale zařadili by mezi ně i jiné (odpověď č. 2 – 22%), které měli možnost v dotazníku navrhnout.

Někteří možnost vlastního vyjádření nevyužili. Mezi navrhnutými zaměstnaneckými výhodami, které by v podniku zaměstnanci uvítali, se objevovaly následující:

- podpora při studiu, např. studijní volno
- stravování formou stravenek
- příspěvek na dopravu
- zaměstnanecké slevy v podnikové prodejně

Odpověď č. 3 a 4 („nevyžívám výhody, nevyhovují mi“ a „nemohu je využívat, protože nejsem informován“) označili celkem pouze dva respondenti.

Graf č. 3.11 – Užívání zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní zpracování

### OTÁZKA Č. 9 - Jakou formou zjišťujete informace o zaměstnaneckých výhodách?

Možností, jak zjistit informace o zaměstnaneckých výhodách nabízí závod Sfinx Holešov hned několik. Zaměstnanci nejčastěji informace získávají od svých kolegů (34 respondentů) nebo z firemní nástěnky (24 respondentů). 18 pracovníků si informace zjišťuje na intranetu a 11 dotazovaných se o nich dozvídá od nadřízených. Pouze jeden respondent označil odpověď „je těžké si informace zjistit“, což svědčí o dobré informovanosti v podniku.

### OTÁZKA Č. 10 - Za jak důležité považujete uvedené zaměstnanecké výhody (i když je momentálně v zaměstnání nemáte).

Následující tabulka č. 3.3 uvádí přehled důležitosti zaměstnaneckých výhod pro jednotlivé pracovníky závodu.

**Tabulka č. 3.3 – Důležitost zaměstnaneckých výhod**

<b>výhoda/známka</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ø známka</b>
<b>dovolená navíc</b>	80%	11,1%	6,7%	2,2%	0%	1,31
<b>životní pojištění</b>	48,9%	28,9%	13,3%	0%	8,9%	2,18
<b>penzijní připojištění</b>	62,2%	26,7%	4,4%	2,2%	4,4%	1,60
<b>závodní stravování</b>	71,1%	17,8%	11,1%	0%	0%	1,40
<b>příspěvek na hlídání</b>	22,2%	13,3%	24,4%	13,3%	26,7%	3,09
<b>příspěvek na dopravu</b>	40%	15,6%	17,8%	4,4%	22,2%	2,53
<b>parkování v areálu podniku</b>	51,1%	22,2%	15,6%	0%	11,1%	1,98

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná výsledná známka důležitosti u jednotlivých zaměstnaneckých výhod se pohybuje v rozmezí od 1,31 do 3,09, což vyjadřuje, že výhody, které byly navrženy v otázce č. 10, jsou zaměstnanci považovány za poměrně důležité. Za nejvíce důležitou zaměstnaneckou výhodu byla označena „dovolená navíc“ s průměrnou známkou 1,31. Naopak za nejméně důležitou pracovní výhodu považují dotazovaní příspěvek na hlídání.

Procentuální výsledky celkové důležitosti (tedy známka 1 a 2) u jednotlivých zaměstnaneckých výhod jsou zřejmé z tabulky č. 3.3. Některé z uvedených zaměstnaneckých výhod momentálně v podniku zavedeny nejsou. Cílem bylo zjistit, jak poměrně bohatý program zaměstnaneckých výhod vidí zaměstnanci.

Dovolenou považuje za důležitou celkem 91,1% respondentů. Velké procento důležitosti se vyskytuje také u závodního stravování (88,99%), penzijního a životního připojištění. I parkování v areálu podniku by jako zaměstnaneckou výhodu celkově uvítalo 73,3% dotazovaných.

### **OTÁZKA Č. 11 - Cítíte se dobře ve vašem pracovním prostředí?**

Na otázku č. 11 odpovědělo opět všech 45 dotazovaných, z nichž 23 je s prostředím spokojeno, cítí se v něm dobře. 22 zaměstnanců označilo odpověď č. 2 ve znění „jsem docela spokojen/a, ale pár změn by neškodilo“. K této odpovědi byla respondentům opět poskytnuta možnost vlastního vyjádření, kterou ovšem využilo jen pár z nich. Ostatní zaměstnanci sice označili odpověď č. 2, ale k návrhům změn v prostředí se již nevyjádřili.

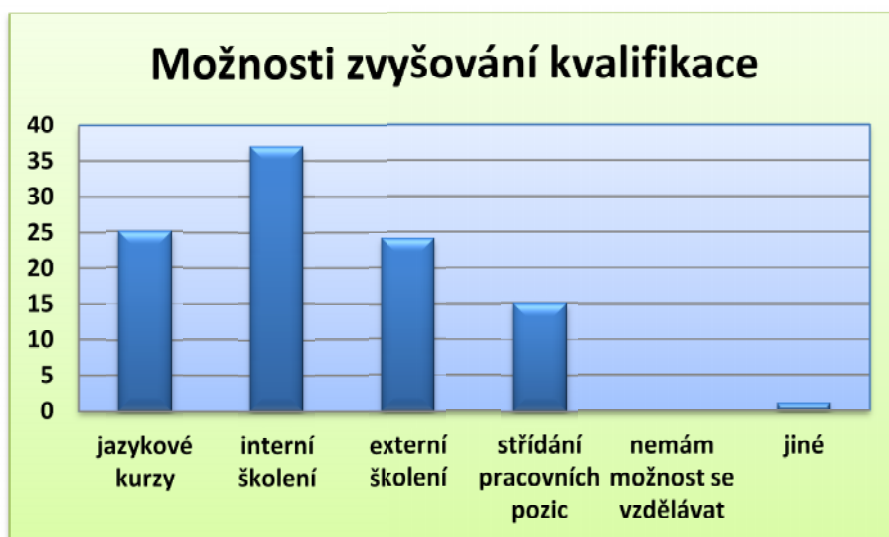
V rámci otevřené možnosti odpovědi byly navrženy tyto změny v prostředí:

- modernizace a vybavení kanceláří (5 respondentů),
- logičtější uspořádání kanceláří (1 respondent),
- obměna interiéru závodní jídelny (1 respondent).

### OTÁZKA Č. 12 - Jaké možnosti máte při zvyšování kvalifikace a rozšiřování Vašich znalostí ve společnosti?

Z grafu č. 3.12 vyplývá, že nejvíce respondentů využívá interních školení (37 osob), dále pak jazykových kurzů (25) a externích školení (24). Zvyšování kvalifikace metodou „job rotation“ neboli střídáním pracovních pozic označilo 15 zaměstnanců.

Graf č. 3.12 – Možnosti zvyšování kvalifikace



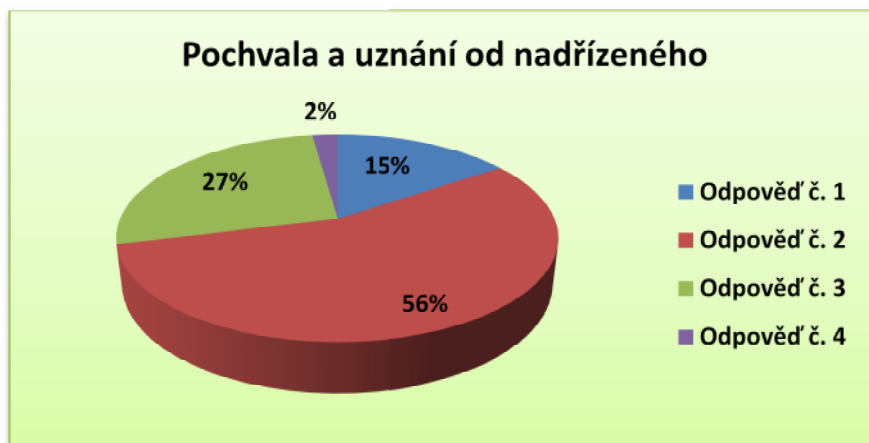
Zdroj: vlastní zpracování

### OTÁZKA Č. 13 - Dostává se vám uznání či pochvaly od nadřízeného za dobře vykonanou práci?

Z celkového počtu dotazovaných se s odpovědí č. 1 „zcela ano, nadřízený si všímá mé práce a velmi často mě chválí“ ztotožnilo 7 zaměstnanců. Převážná skupina respondentů v celkovém počtu 25 se zařadila do druhé skupinky s odpovědí „spíše ano, nadřízený si všímá mé práce a občas mě za ni pochválí“.

Ovšem 12 pracovníků závodu označilo spíše negativní odpověď č. 3 a zastávají názor, že si jejich práce nadřízený všímá jen někdy a pochvala přichází zřídka (7 z nich patří do skupiny THP). Odpověď č. 4 ve znění „vůbec ne, od nadřízeného jsem ještě pochvalu nedostal“ se v dotaznících vyskytla pouze jednou.

Graf č. 3.13 – Pochvala a uznání nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

#### **OTÁZKA Č. 14 - Máte možnost se v případě pracovního problému obrátit na svého nadřízeného?**

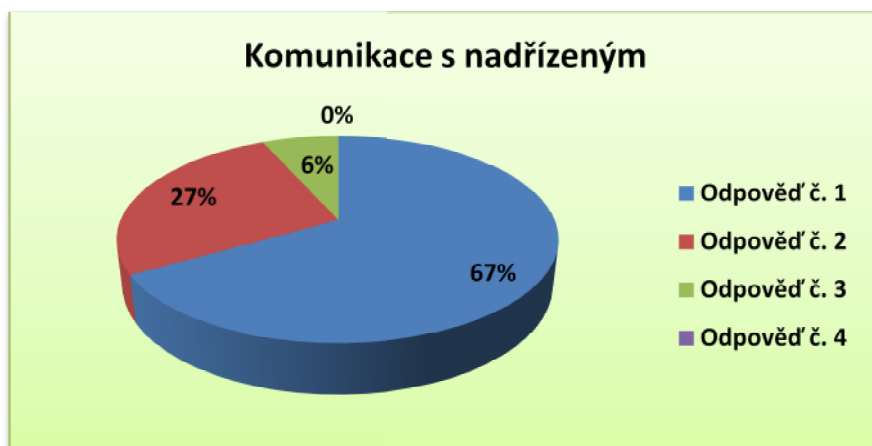
Pouze 4 zaměstnanci, z toho 3 z pozice THP a 1 dělník, odpověděli na tuto otázku „ne“. Ostatních 41 respondentů se v případě pracovního problému může obrátit na svého nadřízeného. Nadřízený by měl být oporou pro své zaměstnance, podpora nadřízeného by měla být samozřejmostí v jakémkoliv podniku a měla by sloužit k motivaci a rozvoji jednotlivých pracovníků. Pokud se zaměstnanci cítí nedostatečně motivováni a nabývají pocitu, že jim nadřízený nepomůže při řešení pracovních problémů, mohou navenek prostoupit pocity nespokojenosti, nespravedlnosti a v některých případech i frustrace.

#### **OTÁZKA Č. 15 - Můžete při řešení problému či nedostatků na pracovišti vyslovit nadřízenému svůj názor a případně navrhnout možnosti řešení?**

Celkem 94 % respondentů (42 osob) se přiklonilo k pozitivním odpovědím č. 1 a 2, které vyjadřují možnost vyslovit názor svému nadřízenému a případně navrhnout varianty řešení problému. Žádný respondent neoznačil v grafu odpověď č. 4 „vůbec ne, něco navrhnout a řešit vůbec nepřipadá v úvahu“.

Procentuální hodnoty jsou zaznamenány v grafu č. 3.14.

Graf č. 3.14 – Zapojení zaměstnanců do podávání návrhů a řešení problémů



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení otázek č. 14 a 15 můžeme tvrdit, že spolupráce a komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným funguje v závodu Sfinx Holešov velmi dobře.

**OTÁZKA Č. 16 - Od 28. 3. 2011 v závodu probíhá program s názvem „Zlepšovák“, jehož smyslem jsou zlepšovací návrhy zaměstnanců. Byli jste dostatečně informováni o tomto programu?**

V otázce č. 16 byla zjišťována informovanost zaměstnanců o podnikovém programu „Zlepšovák“ a bylo zjištěno, že 78% (35 dotazovaných) bylo dostatečně informováno o tomto programu, 15 % (7 respondentů) se o programu dozvědělo náhodou od kolegů a nakonec 3 zaměstnanci závodu dodnes netuší, čeho se program týká.

**OTÁZKA Č. 17 - Už jste se zapojil/a do podnikového programu Zlepšovák (tzn. již jste nějaký zlepšovací návrh podal/a)?**

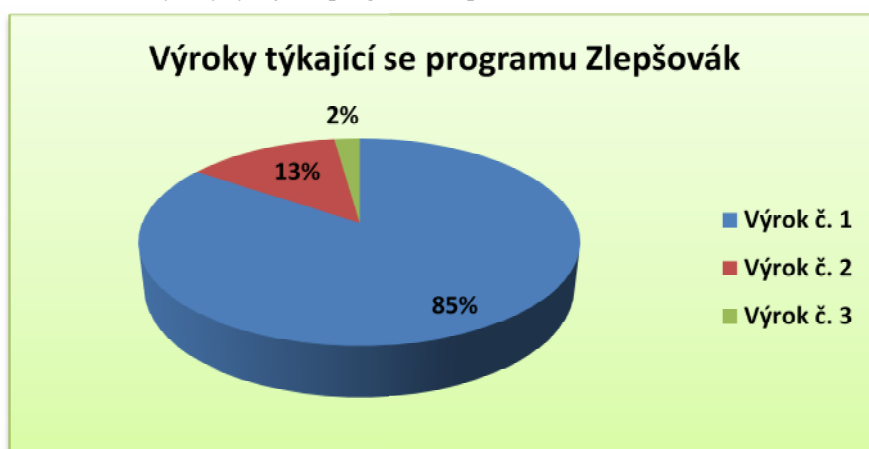
Na otázku č. 17 odpovídalo pouze 36 zaměstnanců (manažeři a mistři výroby se nemohou zapojit do programu Zlepšovák – směrnice závodu), z nichž se do podnikového programu Zlepšovák aktivně zapojilo pouze 11 zaměstnanců (31 %). Z 11 zúčastněných se v programu angažovalo 8 pracovníků na pozici dělníka (7 žen a 1 muž). Ovšem převážná část respondentů, která tvoří 69 % z celkového počtu 36 osob, zatím žádný zlepšovací návrh nepodala.



**OTÁZKA Č. 18 - Označte výrok týkající se programu Zlepšovák, se kterým se ztotožňujete.**

Jak je patrné z grafu č. 3.15, nejvíce zaměstnanců (celkem 38) se ztotožnilo s výrokem č. 1, a tudíž program Zlepšovák hodnotí jako dobrý nápad a souhlasí s tím, že zaměstnance podněcuje k novým nápadům. Výrok č. 2 ve znění „myslím si, že program nepřispěje ve firmě k nějakému zlepšení“ označilo celkem 6 zaměstnanců a pouze 1 dotazovaný se o program tohoto typu vůbec nezajímá a je mu to jedno.

Graf č. 3.15 – výroky týkající e programu zlepšovák



Zdroj: vlastní zpracování

**OTÁZKA Č. 19 - Jak byste zhodnotil/a atmosféru na pracovišti mezi spolupracovníky?**

K přátelské atmosféře a soudržnosti zaměstnanců na pracovišti určitě přispívá to, že firma pro své zaměstnance pořádá pravidelně různé výlety a zájezdy, organizuje wellness či zdravotní dny a podobné akce tohoto typu.

Dle odpovědí na otázku č. 19 (graf č. 3.16) můžeme vztahy na pracovišti v závodu Sfinx Holešov považovat za relativně dobré. Konflikty se vyskytují jen zřídka a kolegové si je mezi sebou vždy vyřeší – celkem 37 dotazovaných se takto vyjádřilo k atmosféře na pracovišti (odpověď č. 2 – 82% respondentů). 3 pracovníci jsou absolutně spokojeni a označili odpověď č. 1 „zcela přátelská atmosféra“. 5 zaměstnanců se bohužel přiklonilo k odpovědi č. 3 a cítí se mezi spolupracovníky špatně – „atmosféra je plná konfliktů a napětí“.

Graf č. 3.16 – Atmosféra mezi spolupracovníky



Zdroj: vlastní zpracování

### OTÁZKA Č. 20 - Cítíte se často unavený či přepracovaný v práci?

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, momentálně byli dotazníkovému šetření podrobeni pracovníci, kteří se již aktivně zapojili do nového konceptu řízení firmy TPM. Zařazením do tohoto nového stylu řízení ovšem zaměstnancům přibyly nové povinnosti. Cílem otázek č. 20 a 21 bylo tedy zjistit, zda na pracovníky nejsou kladeny příliš velké pracovní nároky.

Z grafu č. 3.16 je zcela zřejmé, že opravdu převážná většina zaměstnanců (celkem 32) se cítí v práci často unavená a přepracovaná. Zbýlých 13 pracovníků se takto necítí. Dá se tedy předpokládat, že pracovní vyčerpání jednotlivých zaměstnanců je vysoká.

Graf č. 3.17 – Únava a přepracovanost v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

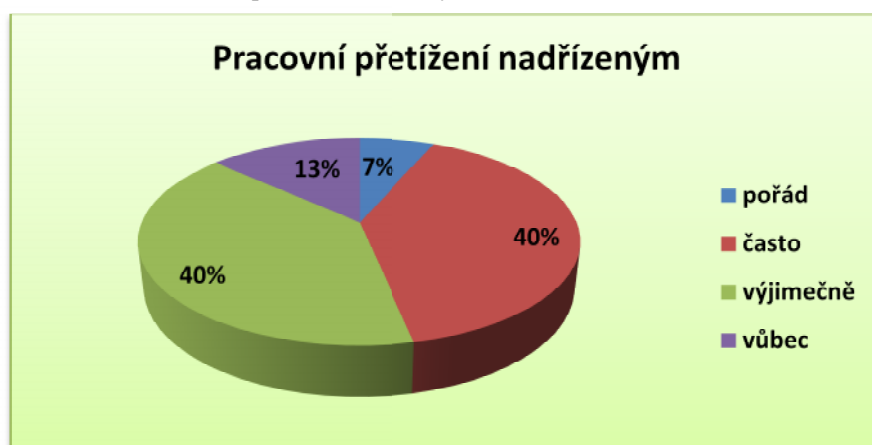
## OTÁZKA Č. 21 - Jste často pracovně přetěžován/a vaším nadřízeným?

V otázce č. 21 měli respondenti možnost vybírat ze 4 odpovědí, které jsou uvedeny v grafu č. 3.17. Celkově 3 zaměstnanci (2 z nich patřící mezi THP) se cítí přetěžováni nadřízeným pořád. Často je pracovně přetěžováno svým nadřízeným 18 zaměstnanců (11 z nich patří do skupiny THP). Na druhé straně dalších 18 pracovníků tvrdí, že se to stává výjimečně a přetěžování nadřízeným se necítí.

Ovšem, přesto, že u této otázky nebyla možnost vlastního vyjádření, objevovaly se v dotaznících v několika případech poznámky jako např.: „Necítím se přetěžován svým nadřízeným (tedy označili např. odpověď „stává se to výjimečně“), ale je nám zadáváno velké množství práce a zejména administrativy dle regulí závodu“. Někteří ze zaměstnanců např. navrhovali „zredukovat papírování“, které se týká rutinních pracovních úkolů.

Taktéž mnohdy nutná účast na různých školeních a seminářích zasahuje do časového plánu jednotlivých zaměstnanců a nestíhají pak vykonávat svou rutinní práci. I toto se v dotaznících u této otázky vyskytovalo. Na jednu stranu je tedy dobré, že zaměstnanci mají možnost neustálého vzdělávání se a rozšiřování svých znalostí, ovšem je taky pravdou, že výsledky otázek č. 21 a 22 svědčí o celkové unavenosti zaměstnanců z množství pracovních úkolů.

Graf č. 3.18 – Pracovní přetížení nadřízeným

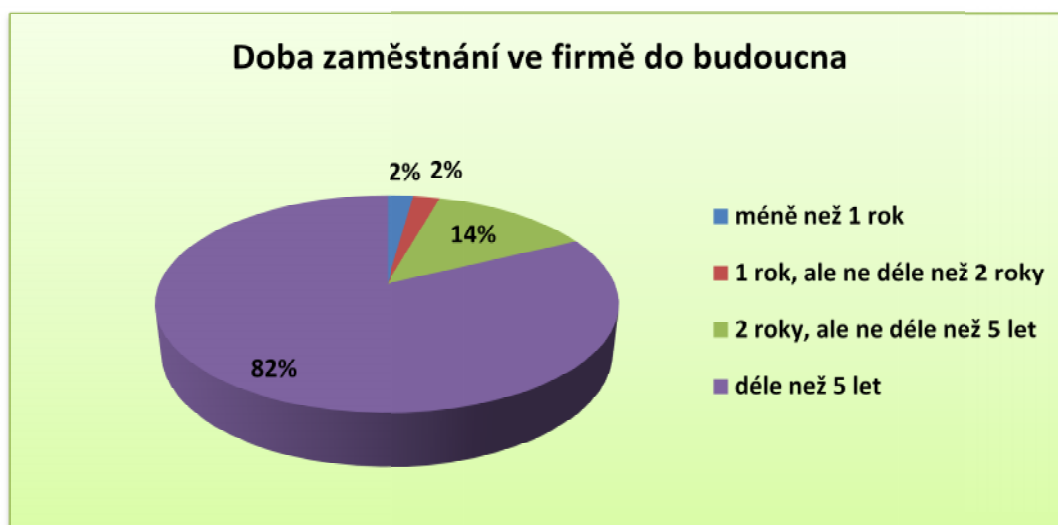


Zdroj: vlastní zpracování

**OTÁZKA Č. 22 - Pokud by se vše vyvíjelo podle vašich představ, jak dlouho byste chtěl/a pracovat ve společnosti Sfinx Holešov?**

Poslední otázka je jakýmsi průzkumem, jak zaměstnanci vidí svou budoucnost, resp. jestli uvažují o změně zaměstnání nebo by i nadále chtěli zůstat v podniku. Jednoznačné výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 3.18 a je patrné, že převážná část zaměstnanců o změně zaměstnání vůbec neuvažuje a chtěla by v závodu Sfinx Holešov pracovat déle než pět let, což může být ve výsledku způsobeno spokojeností jednotlivých pracovníků s podmínkami a náplní práce (viz výsledky otázek č. 3 a 4 ohledně celkové spokojenosti zaměstnanců s prací). Na druhé straně to ovšem také může znamenat, že vzhledem ke zjištěným informacím, že volných pracovních míst v okolí Holešova není mnoho, je celkem pravděpodobné, že si zaměstnanci příliš nemohou vybírat. Přesto je velmi důležité, aby podnik měl zájem si své zaměstnance udržet a motivoval je k práci vhodnými způsoby.

**Graf č. 3.19 – Doba zaměstnání ve firmě do budoucna**



Zdroj: vlastní zpracování

## 4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných informací plynoucích z dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucí pracovníci personálního oddělení budou v této kapitole nejdříve definovány pozitivní a negativní výstupy sociologického průzkumu týkajícího se oblasti motivace v závodu Sfinx Holešov.

Celkově respondenti v dotazníku označovali 22 otázek, díky kterým bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci v podniku spokojeni a zároveň, jaké motivační faktory a druhy motivace pro ně sehrávají klíčový význam. Dle zjištěných skutečností je motivační program závodu poměrně dobře nastaven a nabízí zaměstnancům mnoho výhod (ať už v podobě materiální nebo jiné), dle kterých jsou následně motivováni k vykonávané práci.

I přesto bylo v rámci dotazníkového šetření zjištěno několik negativních výsledků společnosti a v této kapitole budou také nabídnuty návrhy a doporučení, které by mohly být užitečné pro odstranění nedostatků v závodu Sfinx Holešov a zároveň by mohly přispět k tvorbě motivačního programu závodu v budoucnosti.

### 4.1 Pozitivní výstupy průzkumu

Pověst zaměstnavatele můžeme bez pochyb zařadit mezi výčet pozitivních výstupů z dotazníkového šetření. Při výběru zaměstnání např. zjišťujeme, jak si podnik vede na trhu, v jaké pozici se nachází mezi konkurenty a vlastně jaká je jeho celková pověst. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pověst zaměstnavatele je důležitá pro většinu dotazovaných. Pro podnik je tedy na místě neustále si tuto dobrou pověst držet a motivovat zaměstnance k tomu, aby se i oni sami nadále snažili dobrou pověst podporovat a udržovat.

Dalším velmi kladným výsledkem průzkumu, je skutečnost, že převážná část zaměstnanců považuje svou práci za zajímavou. Atraktivita práce je jedním z hlavních důvodů, jak bylo analyzováno v dotazníku, kvůli kterým si zaměstnanci zvolili pracovat právě v závodu Sfinx Holešov. V souvislosti s teoretickou částí diplomové práce je tento výsledek velmi pozitivní – jedná se o tzv. vnitřní motivaci zaměstnanců, díky níž jsou zaměstnanci k výkonu motivováni v dlouhodobém časovém horizontu.

Holešovský závod je držitelem několika certifikátů, které úzce souvisí s celkovou bezpečností podniku pro zaměstnance. Pracovníci zapojeni do dotazníkového průzkumu jsou s bezpečností práce spokojeni. Převážná část zaměstnanců (téměř 90% zaměstnanců) se takto vyjádřila v dotazníku. Na celkovou spokojenost zaměstnanců mají pozitivní vliv i následující motivační faktory vycházející z analýzy, a to např. příjemná atmosféra na pracovišti – komunikace s kolegy a komunikace s nadřízenými, pracovní prostředí a již zmiňovaná bezpečnost a zajímavost obsahu práce. Tyto faktory v oblasti motivace zaměstnanců můžeme zařadit mezi pozitivní výstupy sociologického průzkumu. Spokojení zaměstnanci jsou následně motivováni ke svým výkonům.

Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 22, která se týkala budoucnosti zaměstnanců v závodu, odráží výše uvedené souvislosti ohledně spokojenosti zaměstnanců. Potvrdilo se to, že zaměstnanci jsou s podnikem relativně spokojeni a v následujících letech, pokud by se vše vyvíjelo aspoň tak jako doposud, nemají důvod zaměstnavatele měnit a i nadále by chtěli v závodu pracovat.

Co se týká vzdělávání a rozšiřování znalostí jednotlivých zaměstnanců, poskytuje závod Sfinx svým pracovníkům širokou škálu možností, jak se v této oblasti zdokonalit a získat nové informace. Respondenti v dotazníku potvrdili, že zvyšování kvalifikace je zajišťováno především interními školeními, na druhém místě pak využívají školení externími odborníky a jsou jim poskytovány také kurzy cizích jazyků, což je v dnešní moderní době velmi důležitá oblast vzdělávání. Cizí jazyk je na vyšších pozicích v závodu v podstatě nutností. Vzdělávání je zaměstnancům taktéž umožněno pomocí metody job rotation, která slouží ke snížení monotonie a zvýšení rozmanitosti na pracovních pozicích. Závod by tedy v této oblasti ani do budoucna neměl polevit a možnosti ke vzdělávání by v budoucnu měly být v podniku samozřejmostí.

Součástí motivačního programu každého podniku jsou také zaměstnanecké výhody, které většinou představují formu vnějších motivačních prostředků a pro zaměstnance v mnoha případech sehrávají významnou roli. Otázkou č. 10 bylo v dotaznících zjišťováno, jak důležité jsou jednotlivé zaměstnanecké výhody, i když v podniku momentálně nejsou zavedeny. Za velmi důležité jsou zaměstnanci považovány dovolená navíc, životní a penzijní připojištění, závodní stravování. Všechny tyto výhody jsou v podniku poskytovány a u zaměstnanců se setkaly s pozitivním ohlasem.

Dalším kladným výsledkem dotazníkového šetření jsou odpovědi týkající se chování nadřízených – zaměstnanci se na své nadřízené v případě problému mohou obrátit. Při řešení problémů či nedostatků na pracovišti mohou vyslovit svůj názor a následně se řešení se hledají společně. I když by slušné chování nadřízených mělo být samozřejmostí ve firmách, ne vždy tomu tak je. Komunikace v závodu Sfinx, ať už mezi kolegy nebo mezi zaměstnancem a nadřízeným, funguje na dobré úrovni.

#### **4.2 Negativní výstupy průzkumu – nedostatky v oblasti motivace**

Na základě dotazníkové průzkumu byly v závodu Sfinx také odhaleny nedostatky a drobné problémy v oblasti motivace, které by do budoucna mohly vést k problémům dlouhodobým.

Dotazníky byly zaměřeny na průzkum spokojenosti pracovníků nově zapojených do systému řízení TPM a zde tedy shledáváme za poměrně závažný problém **„pracovní zátěž“** zaměstnanců. Z několika otázek bylo zjištěno a zároveň i potvrzeno, že množství práce na zaměstnance pravděpodobně převyšuje čas, který mají jednotliví zaměstnanci na pracovní úkoly vymezen. Kvůli věrohodnosti byly do průzkumu zařazeny také rozhovory s vedoucí pracovnící personálního oddělení, která přiznala, že se pracovníkům zapojených do oblasti TPM v následujících měsících zvýší množství pracovních úkolů a povinností. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnanci se cítí při práci často unaveni a někteří z nich jsou často přetěžováni svým nadřízeným (viz hodnocení otázek č. 20 a 21). Unavenost zaměstnanců při vykonávání zadaných pracovních úkolů určitě nepřispívá k motivaci pracovníků pro další vykonávanou práci a budou navrženy varianty k řešení této skutečnosti.

**„Kariérní postup“** v závodu Sfinx Holešov a „možnost povýšení zaměstnanců“ jsou dalšími oblastmi, které můžeme bez pochyb zařadit mezi negativní výstupy průzkumu. Zaměstnanci nemají pocit, že by se na základě dobře odvedené práce a dlouhodobé činnosti pro podnik mohli posunout na vyšší pozice. V dotazníkové otázce č. 7 ve znění „Co Vás při vykonávání Vaší práce nejvíc motivuje?“ pouze 6 respondentů označilo možnost „kariérní postup ve firmě“. Je tedy zřejmé, že možnost povýšení je v závodu velmi malá, tudíž zaměstnanci s kariérním postupem ani nepočítají, což není žádoucí pro další vývoj podniku. Možnost kariérního postupu by totiž mohla zaměstnance podněcovat k lepším výkonům a

motivovat pracovníky dlouhodobě, jelikož se jedná o oblast tzv. seberealizace či sebeaktualizace (člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti) a bylo by tedy dobré toto zaměstnancům umožnit.

Otázky č. 4, 5 a 6 v dotazníku se týkaly „**platového ohodnocení a spravedlivosti systému odměňování v závodu**“. Tato oblast byla taktéž shledána za nedostatkovou. Téměř polovina dotazovaných nepovažuje Závod Sfinx za zaměstnavatele usilující o spravedlivý a motivující systém odměňování, což není zrovna pozitivním výsledkem. Při hodnocení spokojenosti zaměstnanců s vybranými faktory v podniku bylo „platové ohodnocení“ zaměstnanci ohodnoceno průměrnou známkou 2,62, což není až tak špatný výsledek, ale je pravdou, že v tomto směru zaměstnanci zřejmě nemají úplně jasno, častokrát se v dotaznících objevovala známka 3, která je jakousi hranicí mezi spokojeností a nespokojeností. Někteří ze zaměstnanců se dokonce vůči ostatním kolegům na stejné pracovní pozici cítí finančně podhodnoceni. Část zaměstnanců v dotaznících také uvedla, že neví, jakým způsobem se jejich mzda sestavuje. Neinformovanost v této oblasti je poměrně velkým nedostatkem, kvůli kterému by mohlo docházet ke konfliktům mezi jednotlivými zaměstnanci a v budoucnu by pak mohlo dojít k narušení příjemné atmosféry mezi kolegy na pracovišti, která doposud fungovala na velmi dobré úrovni.

Co se týká zaměstnaneckých výhod, panuje v závodu vesměs spokojenost a podnikové výhody pracovníci využívají. Ovšem i v tomto směru by někteří zaměstnanci uvítali drobné změny a zařadili by mezi zaměstnanecké výhody ty, které momentálně v podniku nejsou, ale jsou považovány za důležité – „**možnost parkování v blízkosti závodu a příspěvek na dopravu**“.

Za poslední nedostatkovou záležitost v motivačním programu závodu můžeme z části označit **program týkající se podávání zlepšovacích návrhů tzv. „Zlepšovák“**. Většina zaměstnanců se sice ztotožnila s názorem, že tento program podněcuje zaměstnance k podávání návrhů a je tedy přínosem pro podnik, ovšem na straně druhé se do tohoto programu od doby, kdy byl v podniku zaveden, zapojila poměrně malá část pracovníků. Opět bylo téma motivačního programu Zlepšovák projednáno s personální odborníci a vzhledem k zjištěné skutečnosti, kterou je ohodnocení zaměstnanců za podané návrhy, bychom tuto oblast motivace mohli považovat za nedostačující.



### 4.3 Návrhy a doporučení pro řešení zjištěných nedostatků

V předchozí kapitole byly zjištěny nedostatky a problémy závodu Sfinx Holešov týkající se:

- pracovní zátěže zaměstnanců,
- kariérního růstu,
- platového ohodnocení,
- některých zaměstnaneckých výhod a
- motivačního programu „Zlepšovák“.

#### 4.3.1 Pracovní zátěž zaměstnanců

Jak bylo zjištěno, pracovní přetížení se cítí zejména technicko-hospodářští pracovníci a dělníci. Vyplývajícím problémem z pracovního přetížení je především následný vliv na výkon zaměstnanců, který se díky unavenosti jednotlivých pracovníků může rapidně snížit. Může docházet k ohrožení výkonnosti, ale i k ohrožení pracovníka vznikem rizik v ochraně zdraví.

Samozřejmě úroveň přetíženosti zaměstnanců nemůžeme označit za vysokou pouze na základě výsledků dotazníkového šetření. Tedy prvním důležitým a nutným krokem v postupu řešení tohoto problému, je „měření a rozbor fyziologické a psychologické zátěže zaměstnanců“. Měření může být provedeno několika variantami, z nichž některé jsou méně, některé více, finančně náročné. Zjistit míru zátěže pracovníků v jednotlivých odděleních můžeme na základě jednoduchého procesu – tzv. pozorováním. K zaměstnanci je na celý den (případně několik dnů) přiřazen jiný pracovník, který sleduje a zapisuje činnosti zaměstnance během jeho pracovní doby. Na základě zjištěných skutečností (např. potvrdí se, že pracovní vytížení je vysoké) jsou pak realizovány kroky vedoucí ke snížení pracovní zátěže zaměstnanců či způsobu regenerace apod.

Pozorování a analýzu zátěže jednotlivých zaměstnanců můžeme zajistit pomocí odborníků přímo z personálního oddělení závodu Sfinx Holešov. Druhou variantou je externí agentura, která tento průzkum zprostředkuje a vyhodnotí, což ovšem bude pravděpodobně finančně náročnější varianta.

Pokud by tedy v rámci navrhovaného průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci se cítí přetíženi oprávněně, že např. nestíhají plnit své úkoly v pracovní době, nemají možnost odpočinku atd., byly by možné varianty řešení následující:

- Snížení „papírování“ přijetím nových zaměstnanců. Jednalo by se například o agenturní zaměstnance či studenty, kteří by vykonávali jednoduché administrativní úkoly. Pracovníci by pak měli více času na zvládání svých důležitých pracovních činností.
- Zaměstnancům by mohly být také v rámci regenerace poskytnuty např. víkendové wellness pobyty. Měli by možnost se na pár dnů odreagovat a načerpat síly pro následující dny v práci. V závodu Sfínx jsou zaměstnancům poskytovány masáže – je důležité zaměstnance o tomto dobře informovat, aby tyto výhody mohli využít.
- V rámci ochrany a podpory zdraví zaměstnanců by mohly být v přechodných obdobích (např. změny mezi ročními obdobími či významné organizační a jiné změny v závodu), kdy jsou lidé vždy z těchto událostí unaveni, podávány v podniku vitamínové přípravky ve formě nápojů.
- Jako příčina unavenosti zaměstnanců by také mohla být zjištěna monotonie práce (zejména u dělníků). V tomto případě se jako řešení nabízí motivační metoda manažerů – job rotation. Zaměstnanci by mohli rotovat mezi různými pozicemi. Jejich práce by nebyla stereotypní, a tudíž by k ní byli více motivováni.

Péče o pracovní podmínky a prostředí, dodržování požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, přináší prospěch nejen zaměstnancům, ale i organizaci, zaměstnavatelům. Mají významný vliv na výkonnost a postoje pracovníků a postavení celé organizace.

#### **4.3.2 Kariérní růst**

Co se týká oblasti kariérního růstu či možnosti povýšení v závodu je patrné, že tato oblast momentálně vůbec není pro zaměstnance motivací. Možným a poměrně závažným nedostatkem mohou být nekonkrétní a nepřesně definované podmínky postupu v rámci kariéry a nedostatečná informovanost pracovníků. Každý zaměstnanec by měl být obeznámen s možnostmi postupu či povýšení. V tomto případě by bylo vhodnou variantou k odstranění tohoto problému vytvoření (případně doplnění a rozšíření starší verze) „směrnice personálního oddělení“, která by pojednávala o možnostech kariéry ve dvou úrovních.

Kariérní postup by byl definován ve dvou modelech – „klasická vertikální kariéra“ a „horizontální kariéra“. Jak již bylo několikrát zmíněno, zejména v teoretické části práci, je velmi obtížné motivovat všechny stejným způsobem. Komplikovanost způsobuje fakt, že procesu motivace se účastní různé typy osobností. V praxi nevyhovuje jeden přístup k motivování všem zaměstnancům. Právě s touto myšlenkou bychom měli počítat při tvorbě dokumentu týkajícího se kariérního postupu. Pracovníci si budou moci zvolit svou variantu, jak přistupovat ke kariérnímu růstu.

Někteří zaměstnanci, kteří se přiklání k vertikální kariéře, považují stávající pracovní místo za momentální přestupní stanici pro místo vyšší (např. dělník se může stát mistrem a možná ředitelem výroby). Pro mnohé představuje takový postup zásadní životní filozofii. Podmínky pro postup na vyšší pozici je poměrně obtížné definovat, ovšem podnik by měl usilovat o jasnější vymezení možností postupu aspoň u těch pracovních pozic, u kterých se tato možnost výrazně nabízí. Bylo by tedy definováno, jaké požadavky jsou nutné pro jednotlivé pracovní pozice (znalosti a vzdělání, nutná školení či certifikáty, doba odpracovaná v závodu, celková praxe a zkušenost na této pracovní pozici atd.). Na základě těchto vymezených požadavků, by již každý zaměstnanec mohl zvážit, které pracovní pozice by v podniku chtěl dosáhnout a byl by motivován se na danou pozici propracovat.

Druhou možností, jak motivovat zaměstnance v oblasti kariérního růstu, je horizontální kariéra. Je možné, že mnoho pracovníků je spokojeno na pozicích, kterých dosáhli, se stávajícími odpovědnostmi a stávajícími možnostmi uplatnit své talenty. V tomto případě je ovšem dobrou variantou např. zapojení lidí do týmu, který bude následně zaměřen na pracovní úkol definovaný nadřízeným. Pracovníci jsou tedy motivováni dostat se do týmu a podílet se na splnění nějakého úkolu společně s ostatními kolegy. Zaměstnanec sice nepostupuje o pozici výše, ale má např. jinou (vyšší) zodpovědnost a vede nějakou skupinu lidí v rámci své pracovní pozice. Taktéž možnost rozšíření či získání nových znalostí v rámci několika pozic na zhruba stejné pracovní úrovni, by mohla být pro zaměstnance motivací (opět např. střídání pracovních pozic v horizontální úrovni).

Kariérní růst v obou podobách je v závodu možný. Zaměstnanci by ovšem měli být o těchto možnostech informováni. Např. svými nadřízenými na poradách, článkem v podnikovém časopisu či pracovní schůzkou zaměstnanců jednotlivých oddělení.

### **4.3.3 Platové ohodnocení, informovanost o mzdách**

Mzdy jsou v závodu Sfinx kryté tzv. kolektivní smlouvou, která definuje mzdové podmínky pro zaměstnance. Problém v této oblasti je podobný jako u možnosti kariérního růstu. Opět je zřejmá především neinformovanost v této oblasti. Pracovníci byli seznámeni a souhlasili s podmínkami při nástupu do závodu, to je samozřejmostí před přijetím pracovního místa. Smlouva je taktéž umístěna na intranetu závodu. Bylo by ovšem dobré, zaměstnancům pravidelně umožňovat znovu nahlédnout do těchto dokumentů (kolektivní smlouvy) a tedy neustále je informovat o sestavování jejich mzdy, platovém ohodnocení na základě mzdových tarifů a o sebemenších změnách.

Možností, jak informovat zaměstnance, existuje velké množství. Variantou č. 1 může být např. to, že vybrané důležité listy (nemusí být celá kolektivní smlouva) předají nadřízení zaměstnancům na poradách a doplní toto předání vysvětlením jednotlivých bodů kolektivní smlouvy týkající se odměňování daného pracovníka. Taktéž zdůrazní, že do těchto dokumentů mohou zaměstnanci nahlížet na intranetu závodu. Z části se totiž tato oblast týká problému samotných zaměstnanců. Zřejmě, někteří z nich nejsou schopni si dané dokumenty vyhledat. Varianta č. 2 spočívá ve vydávání informací ohledně mezd pomocí závodního časopisu, ve kterém by pravidelně vycházely kapitoly, které by zaměstnancům srozumitelně popisovaly jednotlivé body kolektivní smlouvy týkající se odměňování a tvory mezd.

### **4.3.4 Oblast zaměstnaneckých výhod**

Ze sociologického průzkumu jsme se dozvěděli, že mezi zaměstnaneckými výhodami zaměstnanci postrádají možnost parkování v blízkosti závodu či příspěvek na dopravu. Jednotlivé body zaměstnaneckých výhod byly důkladně prodiskutovány s personální odborníci závodu a důležitým sdělením bylo, že zjištěné nedostatky v této oblasti již budou brzy odstraněny. Dlouhodobým plánem byla výstavba prostorného parkoviště pro všechny zaměstnance závodu bez výjimky, která byla úspěšně zrealizována a dokončena dokonce v dřívějším termínu, a to již v únoru 2013. Zaměstnanci teď mají možnost parkovat přímo před podnikem. Parkoviště je vyhrazeno pouze pro pracovníky závodu Sfinx Holešov a je bez poplatku. Zaměstnancům bylo na zálohu vydáno čipové zařízení, které umožňuje vjezd na parkoviště. Příspěvek na dopravu jako jednu z dalších výhod podnik momentálně z důvodu finanční investice do prostorného parkoviště nezvažuje.

#### 4.3.5 Motivační program „Zlepšovák“

Program „Zlepšovák“ probíhá v závodu již od roku 2011. Smysl spočívá v jednoduché myšlence podávat zlepšující návrhy vedoucí k jakémukoliv prospěchu firmy. Na základě rozhovoru s vedoucí pracovníci v oblasti personalistiky bylo zjištěno, že některé z návrhů byly pro podnik velkým přínosem. Jako příklad si můžeme uvést návrh technika závodu, který vymyslel zařízení na úsporu vody při výrobě žele. Závod tento návrh zpracoval a úspora vody byla zřejmá i ve finančním rozpočtu a dodnes je toto využíváno.

Do tohoto programu se bohužel na základě dotazníkového šetření v oblasti zaměstnanců TPM, zapojilo opravdu málo. Důvody mohou být hned dva – jedním z nich může být pracovní vytíženost zaměstnanců, tudíž i kdyby chtěli, nemají čas pro vymýšlení a podávání zlepšovacích návrhů nebo se z důvodu únavy nechtějí zapojovat a dají raději přednost odpočinku v jakékoliv vlastní podobě.

Jako druhý důvod můžeme označit malé odměny za podávání zlepšovacích návrhů, které mohou být pro mnoho zaměstnanců nedostatečně motivující. Taktéž vyhodnocování (na základě sbírání bodů), které probíhá pouze jednou za rok (vyhodnotí se 3 nejlepší zaměstnanci) může mít vliv na rozhodnutí zapojit se do „Zlepšováku“. Časový horizont dostání odměny je příliš dlouhý. Doporučení pro tuto oblast vycházejí z následujícího textu:

- Zvýšit finanční (nebo i jiné) odměny za podávání návrhů. Umožnit za návrh, který bude využit více bodů do programu Benefit Plus.
- Provádět vyhodnocování nasbíraných bodů za zlepšovací návrhy v kratším časovém období (např. dvakrát ročně).

## 5 ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na oblast motivace zaměstnanců ve společnosti Nestlé Česko, s.r.o., konkrétně na analýzu motivačního programu v jednom z jejích dílčích závodů, v závodu Sfinx Holešov. Poznatky z teoretické části diplomové práce byly aplikovány na průběh motivace a otázky s ní spojené ve zmíněném závodu společnosti Nestlé, který se specializuje na výrobu nečokoládových cukrovinek. Součástí praktické části diplomové práce byl sociologický průzkum zaměřen na oblast zaměstnanců, kteří byli nově zapojeni do systému řízení TPM.

K získání konkrétních informací, které byly nutné pro analýzu a vyhodnocení současné situace oblasti motivování zaměstnanců v závodu, byla zvolena forma dotazování. Informace o průběhu motivování, zvolených metodách a principech manažerů či nadřízených, nabízených zaměstnaneckých výhodách a vůbec celkovému obrazu motivačního programu závodu, byly získány na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky personálního oddělení.

Motivační metody a techniky a celkově motivační program závodu je poměrně dobře a důkladně propracován a zaměstnanci jsou motivováni v mnoha oblastech. Je využíváno jak vnitřních (dlouhodobějších), tak vnějších (krátkodobějších) prostředků motivování. Jsou využívány motivy i stimuly k práci, odměny peněžitě i nepeněžitě. Zaměstnancům je poskytována řada zaměstnaneckých výhod, které jsou samotnými pracovníky považovány za důležité a jsou tudíž spokojeni, že tyto výhody jejich zaměstnavatel poskytuje. Co se týká bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pečuje závod Sfinx o své zaměstnance na jedničku a k úrazům na pracovištích dochází minimálně. Převážná část zaměstnanců v závodu se celkově cítí spokojeně.

Na základě dotazníkového šetření byly také zjištěny nedostatky v několika oblastech, které by mohly vést k dlouhodobějším problémům a mohly by také způsobit narušení dobré atmosféry, která v závodu panuje. V předchozí kapitole byl proveden celkový rozbor pozitivních i negativních výsledků sociologického průzkumu v oblastech týkajících se motivace v různých směrech. Detailně byly zpracovány návrhy a doporučení k odstranění nalezených problémů. Definována byla také oblast motivačních faktorů, které pro zaměstnance sehrávají významnou roli při výkonu jejich práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborné knihy

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

ČIŽMÁŘ, Zeno. *140 let Sfinx*. Nestlé Česko. Praha, 2003.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2005. 60 s. ISBN 80-732-9090-1.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

### **Internetové zdroje**

Fachkraefte-toolbox. [online]. [cit. 2012-11-23]. Dostupné z: <http://www.fachkraefte-toolbox.de/fachkraefte-halten/aufgabenzuschnitt-laufbahngestaltung/5-job-rotation/>

### **Ostatní zdroje**

Interní materiály závodu Sfinx Holešov



## SEZNAM ZKRATEK

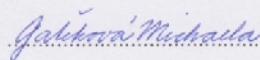
TPM.....	Total Performance Management
THP .....	technicko-hospodářští pracovníci

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. 4. 2013



Gatěková Michaela

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Formulář pro hlášení skoronehody, karta SUSA rozhovoru

Příloha č. 2 – Formulář pro zlepšovací návrhy

Příloha č. 3 – Dotazník

Příloha č. 4 – Fotografie závodu Sfinx Holešov (rok 2011)